وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 3

معهد التربية البدنية والرياضية

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية

المهارات الإدارية للمسير الرياضي والفعالية التنظيمية في الهيئات الرياضية ـ في ضوء مدخل الأهداف ـ

دراسة ميدانية بالاتحادية الجزائرية للرياضة الجامعية

تحت إشراف:	إعداد الطالب:
أ.د محند آكلي بن عكي	كمال قرابة

السنة الجامعية 2013/2012

كلمة شكر

أحمد الله عز وجل أن وفقني لإنجاز هذا العمل

ثم أتقدم بالشكر للأستاذ المشرف – محند آكلي بن عكي – على تشجيعه

ودعمه الدائم، وعلى صبره معي حتى إنهاء هذا العمل.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر للسيد رئيس وأعضاء الاتحادية الجزائرية

للرياضة الجامعية على مساعدتهم القيمة.

دون أن أنسى كل من مد لي يد العون من أقارب وأساتذة وزملاء في

الدراسة أو العمل لإنجاز هذا البحث.

RESUME

L’importance de la gestion dans les organisations sportives à fait l’objet de plusieurs études axées sur la fonction administrative en relation avec la réalisation des objectifs de ces organisations d’une manière efficace. Dans ce cadre, cette étude s’intéresse aux compétences administratives du gestionnaire sportif et à l’efficacité organisationnelle des organismes sportifs.

L’objectif de l’étude consiste à connaitre le degré deconsidération de l’importance des compétences administratives du gestionnaire sportif en vue de réaliser une efficacité organisationnelle des organismes sportifs du point de vue des gestionnaires eux-mêmes.

Sur le plan théorique, après avoir passé en revu littérature relative au sujet, il a été procédé à la consultation des étudesprécédentes disponibles ;La partie pratique a été réalisée au niveau de la fédérationalgérienne du sport universitaire quant a la méthodologie adopter, elle s’est basée sur la méthodedescriptive outre un questionnaire composé de cinq catégories de compétences administratives.

Pour la vérification des hypothèses nous avant utilisé les moyens statistiques suivants :

- Les rations pour déterminer le degré d’importance des competences
- T test pour mesurer la signification des distinctions entres les variables de l’étude
- Coefficient de corrélation Spearman rs pour verifier la stabilité de la mesure de l’étude .

Au final, l’étude a abouti à un ensemble de résultats issus des réponses de l’échantillon interrogé.

L’hypothèsegénérale a été infirmé d’où la présence de différences dans la considération du degré d’importance des compétences administratives du gestionnaire sportive pour la réalisation de l’efficacité organisationnelle des organismes sportifs, due aux variables relatives à son niveau d’instruction et à ses expériences dans le domaine de la gestion.

Par contre l’hypothèse concernant l’absence des différances significatives de considération du degré d’importance des compétences administratives du gestionnaire sportif due à la nature des fonctions exercées par le gestionnaire, a été confirmée.

فهرس المحتويات

الموضوع الصفحة

شكروتقدير

ملخص البحث ....أ

فهرس المحتويات ....ج

فهرس الجداول ....خ

مقدمة ....د

الباب الأول

الجانب النظري

فصل تمهيدي:إشكالية البحث

1. تحديد الاشكالية...03
2. أسباب اختيار الموضوع...05
3. 1هداف البحث...05
4. تحديد المصطلحات..06
5. الدراسات السابقة..06
6. فروض الدراسة... 10

الفصل الثاني: الادارة

أولا:مفهوم الادارة... 13

ثانيا: تطور الفكر الاداري.. 17

ثالثا: المدارس الفكرية ونظريات الادارة.................................... 20

رابعا: المديرون والمهارات الادارية.. 28

الفصل الثالث:العمليات الادارية

1. التخطيط 35
2. التنظيم... 41
3. التوجيه... 57
4. الرقابة... 68

الفصل الرابع : الفعالية التنظيمية

1. مفهوم الفعالية التنظيمية.. 74
2. مداخل الفاعلية التنظيمية... 75
3. الكفاءة والفعالية التنظيمية...79
4. الفعالية التنظيمية من خلال النظريات الادارية 81

الباب الثاني
الجانب الميداني
الفصل الخامس: الاجراءات المنهجية للبحث

1. مجال البحث الميداني... 85
2. منهج البحث... 88
3. حدود البحث.. 88
4. عينة البحث...89
5. ادوات البحث.. 90
6. الدراسة الاستطلاعية.. 93
7. الوسائل الاحصائية.. 94

الفصل السادس :تحليل وتفسير النتائج

أولا: عرض النتائج... 96
ثانيا. تحليل النتائج... 98
ثالثا: لاستنتاج العام... 102

الخاتمة... 104

قائمة المراجع.. 105

الملاحق.. 110

فهرس الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	89
02	العينة حسب طبيعة المهام	89
03	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	90
04	توزيع المهارات في الاستبيان	91
05	تنقيط الاجابات	92
06	حساب الدرجات الكلية	92
07	حساب النسب المئوية لكل عبارة	93
08	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري وكذا قيمة الاختبار "ت" للفروق حسب الخبرة	96
09	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري وكذا قيمة الاختبار "ت" للفروق حسب المستوى التعليمي	96
10	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري وكذا قيمة الاختبار "ت" للفروق حسب طبيعة المهام	96
11	تكرارات العبارات ودرجاتها عند العينة ككل	97
12	نسب درجات الأهمية لمهارة التخطيط.	98
13	نسب درجات الأهمية لمهارة التنظيم	99
14	نسب درجات الأهمية لمهارة اتخاذ القرار	99
15	نسب درجات الأهمية لمهارة الاتصال	100
16	نسب درجات الأهمية لمهارة الرقابة	110

مقـدمــة

لقد أصبحت المنظمات دليلا واضحا على قدرة الإنسان على الإبداع، إذ أنها تقوم على قاعدة تكنولوجية وتستند إلى تفاعلات متوازنة بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية و وتدار من قبل أشخاص محترفين وفوق ذلك فان الموارد التي تتعامل بها المنظمة مسيطر عليها في هيكل تنظيمي مصمم بأساليب تساهم في زيادة أداء الأفراد وتحسين مستويات رضاءهم.إن هذه المنظمات هي الإجابة المباشرة لحاجات المجتمع المتقدم فهي الأداة التي يستخدمها بشكل واعي ومنظم من اجل تحقيق أهداف مشتركة ضمن حدود بيئية معينة.[1]

ولقد تناولت نظرية المنظمة دراستها للبيئة الخارجية التي تعيش فيها المنظمة وتتفاعل معها من المدخلات الأساسية للمنظمة (مكوناتها) من أفراد وجماعات صغير وتنظيم رسمي وعملياتها (أوجه نشاطها) التي تشمل التنظيم الرسمي والاتصالات والقيادة والتحفيز والصراع والتخطيط والرقابة، وكذلك مخرجات المنظمة التي تتمثل في قدرتها على تحقيق أهدافها (أو فاعليتها) بكفاءة.[2]

إن التأثير الكبير الذي أصبحت تشكله الرياضة على مختلف فئات المجتمع وفي شتى مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية وحتى السياسية ,والتطور الكبير لحجم المنظمات الرياضية وضخامة الوسائل والإمكانات التي تشتغل بها,وما أفرزته سياسة الاحتراف من تزايد التحديات التي تفرضها المنافسة القوية بعد دخول رؤوس أموال كبيرة في مجال الرياضية للاستثمار في المجال الرياضي أصبح ذلك كله عبئا على الإدارة الرياضية للاستجابة لمتطلبات المرحلة وتحديات الواقع,وأصبح رهانها كبيرا للتكيف مع هذه المعطيات الجديدة والقيام بدورها بكل كفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة بأساليب ومناهج علمية ومستندة إلى الرصيد المعرفي لعلم الإدارة على مختلف مراحله.

وتشكل هذه الدراسة ملمحا عن وجهة نظر المسيرين الرياضيين نحو العملية الإدارية ككل ويمكن إن تعتمد نتائجها لإعداد برامح للتنمية الإدارية لفائدة هذه الفئة في مختلف

---

[1] مؤيد سعيد سالم، تنظيم المنظمات،دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة عام، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص 215.

[2] خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 18.

الاتحاديات والنوادي الرياضية خاصة تلك التي اتجهت نحو عالم الاحتراف لما يفرضه من تحديات كبيرة على مستوى الإدارة والتسيير.
وقسمت الدراسة إلى قسمين، الأول تضمن الجانب النظري والثاني تضمن الدراسة الميدانية.

أولا ـــــ الجانب النظري: وجاء في أربعة فصول :
الفصلالأول: وهو الفصل التمهيدي تم فيه تحديد إشكالية البحث وأسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف البحث ومفاهيم الدراسة كما تم التطرق لبعض الدراسات السابقة في الموضوع، والفرضيات الخاصة بالبحث.
الفصل الثاني: تم التطرق من خلاله إلى مفهوم الإدارة ونشأتها، ومختلف نظرياتها ومدارسها الفكرية الحديثة،و إلى أهمية والمهارات الإدارية لدى للمديرين في المنظمات.
الفصل الثالث:تعرض للتعريف بالعمليات الإدارية من التخطيط والتنظيم التوجيه والرقابة وتعريف المهارات الإدارية وادوار المديرين إضافة إلى لمحة عن الإدارة الرياضية وخصائص المدير الرياضي.
الفصل الرابع: تضمن مفهوم الفعالية التنظيمية والمداخل المتعددة لدراستها وطرق قياسها، وعلاقتها بالإدارة.

ثانيا ـــــ الجانب الميداني: وتضمن فصلين هما:
الفصل الخامس: اشتمل على التعريف بمجال الدراسة الميدانية و إجراءات ومنهجية البحث من خلال التعرض لمنهج الدراسة وحدودها والعينة والدراسة الاستطلاعية وأداة القياس والأساليب الإحصائية المستعملة .
الفصل السادس: وتضمن عرض وتحليل نتائج الدراسة.

وفي الأخير ختمنا بحثنا، بعرض خاتمته، والتي تضمنت الإستنتاج العام لأهم النتائج المتوصل إليها، و إبراز قيمة بحثنا هذا و فتح مجالات لميادين بحثية أخرى ، كشفت عن قيمتها النتائج المتوصل إليها.

كما تم في آخر المذكرة عرض مختلف الملاحق المتضمنة للوسائل والمعطيات المتوصلإليها، والتي استغلت في عملنا الميداني ، دون إدراجها في طيات البحث، وكذا عرض لقائمة كل المراجع و الدوريات والوثائق المعتمدة لإعداد هذا البحث.

الباب الأول

الجانب النظري

فصل تمهيدي

الإطار العام للبحث

- تحديد الإشكالية
- أسباب اختيار الموضوع
- أهداف البحث
- تحديد المصطلحات
- الدراسات السابقة
- فروض الدراسة

1- تحديد الإشكالية:

يعمد الإنسان في سبيل تنظيم شؤون حياته بتشعباتها إلى بناء تجمعات بشرية تسهل له قضاء احتياجاته وتلبية متطلباته المعيشية، و تطورت خبرة الإنسان في تسيير وتوجيه السلوك وتنظيم العلاقات داخل هذه الكيانات بما يخدم المصالح والغايات التي أنشأت من أجلها، وتعاظم اهتمامه بدراسة وتطوير أساليب إدارتها وزيادة فعاليتها.

و تعد المنظمات " وحدات اجتماعية موجهة نحو تحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة مقننة وفي إطار حدود معينة" **(تعريف دافت للمنظمة).**[1]

وقد أفادت البحوث والدراسات العديدة التي اهتمت بالمنظمة في إزالة الغموض عن كثير من المبادئ الإدارية وإدخال الكثير من المفاهيم والأساليب الجديدة في الإدارة والمنظمات المعاصرة، و أن اعتماد البحوث العلمية بأساليبها الحديثة سيساهم إلى حد كبير في إيجاد تصاميم للمنظمات بما يكفل تحقيق أهدافها بكفاءة أكثر فضلا عن تحقيق هذا التوجه في مجالات زيادة المعرفة بأساليب تحقيق رضا اكبر وإشباع أوسع لأعضاء هذه المنظمات وحقيقة الأمر هي أن البحوث التي اهتمت بدراسة المنظمات أمدتنا بعطاء فكري خصب خاصة في العقود الأخيرة كما أن التراث المتراكم في هذه البحوث قد ساعد على معرفة الأوجه العديدة للمنظمات المختلفة لاسيما في تحديد أسباب فشلها.[2]

ولأن الفعالية في تحقيق أهداف التنظيم والمنظمة أو المؤسسة لا يمكن بلوغها خارج هياكل الإدارة وأجهزتها ، فان الإدارة هي السبيل الأمثل لتحقيق الأهداف التي أقيمت من اجلها هذه المنظمات وذلك من خلال تحديد مراحل الانجاز ومعايير الأداء داخل المنظمة وتوفير نظام رقابي يضمن المرونة بين الواقع والأطر التخطيطية فهي إذن عملية دينامية يلتزم بها أعضاء التنظيم لتحقيق فعالية وكفاءة أكثر،[3]

فالإدارة تقف بقوة وراء كل نجاح يحققه أي نشاط أو اكتشاف أو خدمة أو إنتاج وهي التي تفسر تقدم أو تخلف أي مجتمع كان وهي مسؤولة عن نجاح أي منظمة من المنظمات أو أي مجتمع من المجتمعات.[4]

وعلى غرار كل مجالات الحياة المتعددة، فقد شكلت العملية الإدارية في المنظمات الرياضية اهتماما متزايدا لدى الجهات المشرفة على تطوير الرياضة كنشاط اجتماعي حيوي بغية الوصول

---

[1] صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، قسنطينة ، الجزائر، 2006،

[2] مؤيد سعيد سالم، تنظيم المنظمات مرجع سابق، ص 29.

[3] مؤيد سعيد سالم ، نفس المرجع، ص 42.

[4] محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، ط3، دار وائل، الأردن، 2006، ص

إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وإذا كانت الوسائل المادية والهياكل والمنشآت تتوفر على قدر كاف، مضاف إليها المنتوج البشري لمؤسسات التكوين في الميدان الرياضي في مختلف التخصصات ما يعد قاعدة كافية للنهوض بالرياضة، فإنه وفي مقابل ذلك وبالرغم من العدد الهائل من النوادي الرياضة والجمعيات و الهيآت التي تعنى بالرياضة و بالنظر إلى محدودية النتائج المحققة على الساحة الرياضية، تبقى هذه الأخيرة بعيدة عن مستوى الفعالية المرجوة في بلوغ أهدافها التي أنشأت من اجلها.

وقد تناولت الكثير من الدراسات التي أجريت في ميدان التربية البدنية والرياضة عنصري المدرب واللاعب من مختلف الجوانب المتعلقة بهما سواء كفرد أو كجزء من الفريق والنادي، وساهمت هذه الدراسات في تحسين أداء كل منهما إلا أن ذلك لم يمكن من الوصول إلى تحقيق نتائج ذات مستوى عال، ولعل ما تعيشه الكثير من البلدان التي لا تشهد رياضتها تطورا إلا أن رياضييها ومدربيها صنعوا انجازات معتبرة في دول أخرى، وهذا ما يدعونا لدراسة حلقة مهمة من عناصر النجاح الرياضي وهي الإدارة الرياضية بصفة عامة و المسير أو المشرف على إدارة المنظمة الرياضية بصفة خاصة باعتباره عنصرا مرتبط ارتباطا وثيقا بالرياضي والمدرب والفريق وبالبيئة المحيطة.

وهو ما يعزز أيضا ضرورة البحث عن مدى أهمية العملية الإدارية في مجال تسيير المنظمات الرياضية ولإعداد دراسات تشخص واقع الحال وتبحث في أسباب وعناصر الخلل في أداء المسيرين والمشرفين الإداريين من مختلف المستويات التنظيمية وكيف ينظر المسيرون إلى أهمية المهارات الإدارية إثناء أدائهم لوظائفهم في سبيل تحقيق الفعالية و بلوغ الأهداف المسطرة، لاعتقادنا بان المنظمة الرياضية بكل مكوناتها لن تكون فعالة بالشكل الذي تسمح لها بتحقيق أهدافها إلا بإدارة كفؤة مبنية على أسس علمية وبان من يتولى الإشراف على هذه الإدارة ينبغي أن يتوفر على قدر عال من المهارات الإدارية في مختلف المجالات المرتبطة بوظائف الإدارة .

وتأتي هذه الدراسة للكشف عن وجهة نظر المسيرين الرياضيين لأهمية المهارات الإدارية لتحقيق الفعالية التنظيمية للهيئات الرياضية والتعرف على حقيقة ممارستهم لهذه المهارات وأيضا للوقوف على اختلاف نظرتهم لأهمية هذه المهارات باختلاف مستوياتهم التنظيمية وخبراتهم الميدانية ومؤهلاتهم العلمية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

أ ـــــ التساؤل الرئيسي:

ما درجة أهمية المهارات الإدارية للمسير الرياضي في تحقيق الفعالية التنظيمية للرابطات الرياضية؟

ب ـــــ التساؤلات الفرعية:

1- هل توجد فروق في درجة أهمية المهارات الإدارية للمسير الرياضي في تحقيق الفعالية التنظيمية للهيئات الرياضية راجعة إلى عامل الخبرة في التسيير؟
2- هل توجد فروق في درجة أهمية المهارات الإدارية للمسير الرياضي في تحقيق الفعالية التنظيمية للهيئات الرياضية راجعة إلى عامل المؤهل العلمي؟
3- هل توجد فروق في درجة أهمية المهارات الإدارية للمسير الرياضي في تحقيق الفعالية التنظيمية للهيئات الرياضية راجعة إلى عامل طبيعة المهام؟

2- أسباب اختيار الموضوع:

إن الأسباب التي دفعت الطالب لتناول هذا الموضوع هي كالتالي:

- الاهتمام المتزايد الذي توليه الهيئات الرسمية المشرفة على قطاع الرياضة لمجال الإدارة والتسيير الإداري .
- نقص الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بصفة عامة وعلى البيئة الجزائرية خاصة حسب علم الطالب .
- التعرف ميدانيا على احتياجات المسيرين الرياضيين من المهارات المرتبطة بوظائفهم.
- كون الطالب له خبرة في مجال التسيير بمؤسسات التعليم العالي والإشراف على الهيئات الرياضية الجامعية إضافة إلى تخصص الطالب في فرع التسيير الإداري.
- توقع الطالب أن تكون لدراسة هذا الموضوع قيمة علمية من خلال الحقائق المتوصل إليها.

3- أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على درجة أهمية المهارات الإدارية للمسير الرياضي في تحقيق الفعالية التنظيمية للهيئات الرياضة.
- تحديد الفروق في درجة أهمية المهارات الإدارية للمسير الرياضي في تحقيق الفعالية التنظيمية للهيئات الرياضية حسب المتغيرات الديموغرافية التالية:

الخبرة في التسيير - المستوى التعليمي - طبيعة المهام.

- التعرف على مبادئ ووظائف الإدارة في ضوء المدارس الفكرية لعلم الإدارة.
- تحديد المهارات الإدارية المتعددة المرتبطة بأداء المسيرين الرياضيين لوظائفهم في إدارة الهيئات الرياضية .
- دراسة الهيئة الرياضة بمفهوم المنظمة وتبيان مكوناتها ووظائفها وأوجه نشاطها.
- تناول المداخل المتعددة للفعالية التنظيمية مع التركيز على مدخل الأهداف، وإسقاطها على الهيآت الرياضية.

4- تحديد المصطلحات:

- **المنظمة:** هي عبارة عن وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقيق أهدافا محددة.[1]
- **الفعالية التنظيمية:** القدرة على تحقيق أهداف التنظيم.[2]
- **الإدارة:** عملية استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية وبوسائل إنسانية وضمن المشروعية وبما يساهم في تحسين حياة الإنسان سواء كان عنصرا في التنظيم أو مستفيدا من خدماته وأيا كان المجال الذي تمارس فيه. [3]
- **المسير الرياضي:** هو الفرد في إدارة أية مؤسسة أو منظمة رياضية أو جماعة الفريق الرياضي والذي يقوم بعملية التوجيه والتأثير على سلوك بقية الأفراد بهدف دفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق الأهداف المشتركة، عبر ممارسة سلطاته الإدارية.[4]
- **المهارات الإدارية:** هي القدرة على إنجاز عمل أو تنفيذ إجراء أو اتخاذ هدف باستخدام أساليب و طرق تتسم بالكفاءة و التميز و تحقيق أفضل النتائج من الموارد والإمكانيات المتاحة بقدرات لا تتوفر لغيرهم. [5]

5- الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة أو المشابهة لموضوع الدراسة تعتبر خطوة هامة من خطوات البحث العلمي ، حيث يجب على كل باحث يسعى لإنجاز بحث جيد ، الإطلاع عليها وتحليلها للبدء من

---

[1] صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 19.
[2] بوفلجة غياط، فعالية التنظيمات ، تشخيص وتطوير، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2003، ص 22,
[3] محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة ، النظريات والعمليات والوظائف، مرجع سابق، ص 26
[4] محمد حسن علاوي، سيكولوجية القيادة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1998، ص17.
[5] علي السلمي, المهارات الإدارية القيادية للمدير المتفوق، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية, القاهرة مكتبة غريب1985، ص23.

حيث انتهى الآخرون والوقوف على آخر الأبحاث وما الذي يمكن أن يميز بحثه عنها وتلافي جوانب القصور بها .

وفيما يلي يعرض الطالب أهم نتائج ما اطلع عليه من دراسات في مجال الإدارة والفعالية التنظيمية ، لدى فئات مختلفة في الوظائف ، حيث نشير في هذا الصدد إلى عدم العثور على دراسة سابقة تناولت أهمية المهارات الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى المسيرين الرياضيين، وسنتناول هذه الدراسات حسب تسلسلها الزمني.

1.5 - دراسة سنوسي علي:[1]

قام الباحث بدراسة من أجل تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر ساعيا لتحقيق الأهداف التالية:

- وصف وتقييم بيئة المستشفيات العمومية بغرض التعرف على العوامل المؤثرة في أداء المستشفيات وقدرتها على التكيف معها.
- التعرف على الممارسات التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية وتلك التي تؤدي إلى انخفاضها .
- التوصل إلى بعض الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تنمية وتطوير الأداء.
- التوصل إلى نموذج عملي للتطوير التنظيمي للمستشفيات وزيادة مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات الجزائرية .

وانطلق الباحث من الفرضيات التالية :

- انخفاض مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات العمومية في الجزائر كنتيجة لعدم تطبيق الاستراتيجيات والخطط و السياسات والترتيبات التنظيمية وأساليب الإدارة التي تناسب التحولات البيئية والمتغيرات المؤثرة في أداء المستشفيات .
- لا توجد اختلافات معنوية بين درجة رضا المستفيدين من الخدمات الصحية على رغم التباين بين المستشفيات الحكومية

وبعد تطبيق مقاييس الفعالية التنظيمية ومقياس مستوى رضا المستفيدين

توصل الباحث من خلال نتائج بحثه إلى تدني مستوى الفعالية التنظيمية في المستشفيات العمومية.

---

[1] سنوسي علي ، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ع 7، ص 289.

2.5- دراسة فاضل حميد مزعل وزملائه 1994:[1]

ولقد حدد الباحثون أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية :

- التعرف على الأبعاد التنظيمية وتأثيرها في الأداء العام للمنظمة.
- تحديد طبيعة العلاقة بين الأبعاد التنظيمية ونمط القيادة والمشاركة وأثرها على أهداف المنظمة من الوجهة السلوكية
- إجراء مقارنة بين النتائج التي يتم التوصل إليها ميدانيا وما تم التوصل إليه في الدراسات السابقة.

وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى:

- غالبية المديرين الذين شملهم البحث يميلون إلى اتباع الأسلوب التسلطي في الإدارة، إذ يحرصون على التقيد بالتعليمات الرسمية في سياق العمل ، كما أنهم يعتبرون أسلوب الثواب والعقاب أفضل الأساليب الرقابية في دفع العاملين لتنفيذ واجباتهم .
- اتجاهات معظم المديرين نحو مشاركة مرؤوسيهم في اتخاذ القرارات ، إلى اتباع أسلوب المشاركة غير المباشرة من خلال ممثليهم في مجالس الإدارة .

3- دراسة بن نوار 2005. [2]

تبحث هذه الدراسة في الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، حيث صاغ فرضية عامة متبوعة بأربعة فرضيات جزئية على النحو التالي:

* الفرضية العامة :

إن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية على اعتبار أنه المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

* الفرضيات الجزئية:

- كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة كلما كان الأداء العام فعالا.
- إن الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصا النازل منه يساهم في إحساس المرؤوس بأهميته داخل المؤسسة .
- يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون قبل اتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم .
- كلما كان العامل راضيا على وضعه داخل المؤسسة كلما اتصف أداؤه بالفعالية العالية.

وبعد إجراء الدراسة توصل الباحث إلى جملة من النتائج أوجزها في نقطتين:

[1] فاضل حميد مزعل وآخرون، مجلة العلوم الاجتماعية،مجلد 21، عدد 02، عمان، الاردن، 1994.

[2] صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، قسنطينة ، الجزائر، 2006.

الأولى: كانت عبارة عن إجابة المبحوثين من الفئة الأولى (المشرفين) عن رأيهم في الأسس التي يقوم عليها التنظيم الفعال والتي كانت على الشكل التالي:

- الرجل المناسب في المكان المناسب .
- الحرية والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة .
- سماع انشغالات العمال.
- توسيع دائرة التشاور الخاص اتجاه المؤسسة .
- الصرامة في تطبيق العقوبات .

الثانية: جاءت هذه النتيجة بعد تفريغ البيانات الواردة في الاستمارة الموجهة لعمال التنفيذ حيث جاءت أهميتها بالنسبة لكل واحد منهم كالتالي :

- الأجر المناسب.
- علاقات إنسانية طيبة .
- الاطمئنان على المستقبل الوظيفي .
- المشاركة في اتخاذ القرارات .
- الاتصال الهادف.
- العدالة في منح الترقية .

4.5- دراسة نور الدين تاوريريت 2009:[1]

سعت هذه الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية :

- بماذا تقاس الفعالية التنظيمية ؟
- هل هناك إستراتيجية علمية يمكن اتباعها للوقوف على مدى تحقيق المنظمة للأهداف المسطرة سلفا ؟
- ألا يمكن اعتبار التقييم التنظيمي الشامل للجوانب التنظيمية والسلوكية (النفسو - اجتماعية) أحد أبرز الاستراتيجيات المطبقة في قياس الفعالية التنظيمية ؟
- ألا يمكن بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي الشامل للمنظمة من خلال دراسة النماذج النظرية المتوفرة للتقييم التنظيمي ؟

وبغرض الإجابة على هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات التالية .

- الفرضية العامة : تقاس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي الشامل للمنظمة .

[1] نور الدين بشير تاوريريت، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، فهم المبادئ ، حل للمشكلات التنظيمية ، ط1، عالم الكتب الحديث ، اربد، الأردن ، 2009.

- الفرضية الجزئية الأولى: تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية.
- الفرضية الجزئية الثانية : تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية (النفسو - اجتماعية)للمنظمة .

وتوصل الباحث في الأخير إلى الحكم بتحقق فرضياته حيث تقاس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي الشامل للمنظمة.

5.5- دراسة دلال محمد الزعبي 2001:[1]

وتناولت أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية حيث هدفت هذه الدراسة الكشف عن درجة أهمية المهارات الإدارية لمديري المديريات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم واشتملت الدراسة على أربعة متغيرات مستقلة هي:المستوى الوظيفي المؤهل العلمي سنوات الخبرة والتخصص ومتغير تابع درجة أهمية المهارات للمديرين ورؤساء الأقسام، وقد توصلت الدراسة إلى إعطاء درجة أهمية عالية لهذه المهارات ورتبت تنازليا حسب المجالات كالتالي: اتخاذ القرارات, التنظيم والتنسيق, التخطيط, التوجيه, الرقابة وتقييم الأداء, الاتصال وأظهرت أنه لا توجد فروق ظاهرة حسب المتغيرات بينما كانت لفترة الخبرة اثر على درجة أهمية المهارات الإدارية لصالح ذوي الخبرة الأطول.

6.5- دراسة منصور بن متعب واحمد بن سالم العمري:[2]

تناولت هذه الدراسة المهارات الإدارية للمديرين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية وهدفت إلى التعرف على المهارات الإدارية التي يمارسها المديرون في الأجهزة الحكومية ومدى تمكنهم منها واثر العوامل الشخصية وممارسة المهارة على إحساسهم بالتمكن من هذه المهارات

وخلصت الدراسة إلى أن المديرون يمارسون بعض المهارات دائما مثل العمل بروح الفريق الواحد

حسن التعامل مع الآخرين وبعضها يمارسونها غالبا مثل معالجة شكاوي الآخرين والتفاوض مع الآخرين وكتابة التقارير الإدارية وأخرى يمارسونها من وقت لآخر مثل تحليل البيانات ووضع

[1] دلال محمد الزعبي، أهمية المهارات الادارية لمديري ورؤساء الاقسام في الجامعات الاردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17 ،العدد الثالث ، 2001

[2] منصور بن متعب وأحمد بن سالم العمري، المهارات الادارية للمديرين في الاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الادارية، المجلد 16، عدد 02، 1424

الخطط الإستراتيجية وكشفت الدراسة على أن أهم العوامل تأثيرا بمدى إحساس المديرين بالتمكن هو مدى ممارستهم للمهارة ,وبدرجة اقل المؤهل العلمي.

6- فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

توجد فروق في تحديد درجة أهمية المهارات الإدارية للمسير الرياضي في تحقيق الفعالية التنظيمية للهيئات الرياضية .

الفرضيات الجزئية:

- توجد فروق في درجة أهمية المهارات الإدارية للمسير الرياضي في تحقيق الفعالية التنظيمية للهيئات الرياضية راجعة إلى عامل الخبرة في التسيير.
- توجد فروق في درجة أهمية المهارات الإدارية للمسير الرياضي في تحقيق الفعالية التنظيمية للهيئات الرياضية راجعة إلى عامل المستوى التعليمي.
- توجد فروق في درجة أهمية المهارات الإدارية للمسير الرياضي في تحقيق الفعالية التنظيمية للهيئات الرياضية راجعة إلى عامل طبيعة المهام.

الفصل الثاني

الإدارة

- مفهومها ونشأتها
- المدارس الإدارية
- المديرون والمهارات الإدارية

تمهيد:

إن ممارسة الوظيفة الإدارية في المنظمات يقتضي الإلمام بمختلف الجوانب المرتبطة بها والتعرف على مفهومها وكيف نشأت وتطورت مع تطور الإنسان وكيف أسهمت الحركة العلمية الحديثة في التأسيس لها كقواعد ثابتة تمكن المنظمات من تحقيق أهداف بكفاءة وفعالية، ثم لا بد بعد ذلك من التعرف على خصائص المدير وأنواع المهارات التي تساعده على أداء مهمته، وهو ما سيشتمل عليه هذا الفصل.

أولا: المفهوم العام للإدارة:

تتعدد السمات التي تطلق على العصر الذي نعيش فيه، فمن تسميته بعصر الفضاء إلى عصر المعلوماتية والسرعة إلى عصر الإتصالات و ثورتها، إلى عصر التغير السريع و التكنولوجيا و ما إلى ذلك من التسميات المختلفة، و إذا أمعنا النظر لوجدنا بأنه من الأجدر و الأصوب من ذلك كله أن يسمى هذا العصر بعصر الإدارة، فالإدارة في رأينا تقف وراء كل نجاح يحققه أي نشاط أو إكتشاف أو خدمة أو إنتاج ، وهي التي تفسر تقدم او تخلف أي مجتمع كان و هي مسؤولة عن نجاح أي منظمة من المنظمات او أي مجتمع من المجتمعات، و هي كذلك مسؤولة عن فشل أي فيها[1]

1- تعريف الإدارة :

لا يوجد إتفاق صريح و واضح بين الباحثين و الخبراء و الإداريين حول تعريف موحد أو شامل للإدارة فهناك إختلاف واضح بينهم حول تعريفهم لمفهوم الإدارة ،لذلك تختلف التعاريف تبعا لخلفيات و اراء الباحثين في هذا المجال، و يتفاوت التعريف تبعا لما يلي:

- تعريف الإدارة بمعنى " management ": هي عملية تجميع الموارد و الإمكانات النادرة - مفهوم الإدرة بمعنى الخدمة " service ": يشير إلى نشاطات تطبيق الأهداف و القواعد بواسطة المسؤولين و إعداد تبويب المعلومات لخدمة الجمهور.

- ويشير مفهوم إدارة الأعمال "business administrative "التي تستهدف تحقيق الربح في القطاع الخاص.

- أما مفهوم الإدارة كنظام (system) فهو وظائف تتمثل في الأفراد و الآلات و المواد الخام لإنتاج منتج لخدمة الأفراد في البيئة المحيطة.وتعتبر الإدارة كنشاط قديمة قدم وجود الإنسان نفسه ذلك ان الإدارة تعني تنظيم الجهود الجماعية للإستفادة من الموارد المتاحة لتحقيق أهداف

[1] محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، ط3، دار وائل، الأردن، 2006، ص 23

محددة، فقد عرفت الحضارات القديمة النشاط الإداري و مارسته كليا أو جزئيا و لكن الجديد هو في تقنين هذا العلم و في التخصص الدقيق و في إعتبار الإدارة مهنة.[1]

" و عن الإدارة كعلم له مبادئ و أسس علمية فهي علم حديث النشأة لم يؤرخ له إلا مع أواخر القرن التاسع عشر و بدايات القرن العشرين، فقد أكد فايول (Henry Fayol) في كتابه " الإدارة العامة و الصناعية " على أنه هناك مبادئ إدارية عامة يمكن تطبيقا على كافة أشكال النشاط الإنساني.

واكد هارنجتونإيميرسون (Harrington Emerson) على عدة مفاهيم و أسس منها :

- الكفاية و الإنتاجية كأساس لتقدير الأجر - و المبادئ التي تحدد الكفاية - و أسس إختيار العاملين بأسلوب علمي.

أما فريدريك تايلور (Frederick w.taylor) أبو الإدارة العلمية فقد اكد على ضرورة إعتماد نظام الأجور القائم على الوحدات المنتجة و على المبادئ التي تحكم الإدارة العلمية في كتاباته المتعددة سنة 1895، 1903، 1906، 1911 م.

وكذلك فقد قام هنري جانت (Henry L.Gant)بدراسات حول العمل و الأجور و الأرباح سنة 1910م ،و حول القيادة الصناعية سنة 1916م و تنظيم العمل سنة 1919، حيث أكد العلاقة بين الإدارة و العمال و تأثير الظروف النفسية المبيدة للعاملين على الإنتاج.

و قد اختلف رجال الفكر الإداري في تعريفهم للإدارة وفيما يلي بعضها:

فريديريك تايلور: يقول تايلور الملقب بأبي الفكرالإداري في كتابه " إدارة الورشة " الصادر عام 1903م إن الإدارة : أي(فن الإدارة) هو"المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ، ثم رؤيتك إياهم يعملونه بأحسن طريقة و أرفضها ".

و يقول فايول (Fayol) في كتابه " الإدارة العامة و الصناعية ": (يقصد بالإدارة التنبؤ و التخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة) .[2]

" **ويعرف شيلدون** (Sheldon) الإدارة بأنها " الوظيفة الصناعية المتعلقة بأهداف المشروع ،و التنسيق بين التمويل و الإنتاج و التوزيع ، تقرير هيكل التنظيم ، و الرقابة النهائية على أعمال التنفيذ.

ويقول دافيس في كتابه أسس الإدارة العليا " إن الإدارة تتعلق بتنسيق أعمال المشروع و تنظيمها ، وكذلك تحديد قياسات الأعمال و الرقابة النهائية على مديري التنفيذ.

[1] محمد قاسم القريوتي،مبادئ الإدارة ، النظريات والعمليات والوظائف، نفس المرجع ، ص 24

[2] سيد الهواري،التنظيم ،النظريات والهياكل التنظيمية والسلوكيات والممارسات ،ط 7 ، مكتبة عين الشمس ،مصر 1997، ص 688.

أما قلوفر (Glover) فيقول: " إن الإدارة هي ذلك العضو المفكر (القوة أو الملكة الخاصة بالمعرفة و تشمل التحليل و الحكم و الفهم للأمور) في الكائن الحي و التي تحلل و تصنف و تخطط و تقوم بالتقويم ، و تراقب الإستخدام الأمثل للمصادر الطبيعية و القوى البشرية المطلوبة للوصول إلى الهدف".[1]

في ضوء التعريفات السابقة يمكن تقديم التعريف الإجرائي التالي للإدارة بانها(عملية إستغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية و تنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية و فعالية ، و بوسائل إنسانية و ضمن المشروعية ، و بما يساهم في تحسين حياة الإنسان سواء كانعضوا في التنظيم أو مستفيدا من خدماته، وايا كان المجال الذي تمارس فيه.[2]

ومن الملاحظ أن التعاريف هذه ما هي إلا إجتهادات للأكاديميين و الممارسين تعمل على إيضاح العملية الإدارية كل من زاوية الخاصة تتفق فلسفة صاحب التعريف و المدرسة الإدارية التي ينتميي إليها و المدخل الذي يستعمله لمعالجة الإدارة ، ولكن لأي تعريف يجب أن يذكر نواح معينة هي :

- الإدارة لها علاقة بالجماعة، أي يجب أن يذكر التعريف أن الإدارة تستعمل في الجماعة و تطلق عليها و ليس على الأفراد.
- وجود هدف، أي يجب أن يذكر التعريف وجوب تحديد هدف (أو أهداف) و العمل على تحقيقه.
- الإدارة ليست مجرد تنفيذ الأعمال بواسطة الإداريين و إنما هي أيضا جعل الآخرين ينفذون هذه الأعمال.[3]

2-الإدارة علم ام فن ؟

هل الإدارة علم له مبادئ يمكن تدريسها و دراستها ، أم فن يعتمد على الخبرة و المهارة الفردية و هي على هذا لا يمكن و دراستها لأنها شيئ فطري مع الشخص أو شيء يكتسب بالخبرة العلمية؟

إن الإدارة علم من العلوم الإجتماعية التطبيقية و يتفق معظم كتاب العلوم الإجتماعية على أنها لم تبلغ من الدقة و القدرة على التنبؤ ما بلغه الحال في العلوم الطبيعية، لذا يميل بعض من كتاب الإدارة و خصوصا الممارسين منهم إلى إعتبارها فنا يعتمد بشكل أساسي على الموهبة الشخصية.

---

[1] سيد الهواري،التنظيم ،النظريات والهياكل التنظيمية والسلوكيات والممارسات ،مرجع سابق، ص 687-688.
[2] محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة ، النظريات والعمليات والوظائف، مرجع سابق، ص 26
[3] سنان الموسوي ، الإدارة المعاصرة ، الأصول والتطبيقات ، ط 1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2004.، ص24.

و إعتبارنا الإدارة علما يعني أن هناك قواعد و أسس و نظريات علمية تحكم العمل الإداري و تسيره، و إن تطبيقها يؤدي إلى نتائج محددة يمكن التنبؤ بها إلى حد ما ، و هذه القواعد يمكن تعلمها و دراستها في الكليات و الجامعيات و من ثم يمكن تطبيقها على المؤسسات و المنشآت بشكل يؤدي إلى تحقيق أهداف هذه المؤسسات على أساس من الكفاية و الفعالية.
و إذا إعتبرناها كذلك يبقى السؤال المطروح هو هل كل من درس و تعلم النظريات و الأسس الإدارية يستطيع أن يطبقها بنفس المستوى من الفعالية ؟
و الجواب هو ان طبيعة العملية الإدارية المعقدة و المتغيرة تحتاج إلى مهارة و خبرة و مرونة في التطبيق، فالإداري يعتمد على مهاراته الإبداعية و قدرته على التعامل مع العنصر البشري في تطبيق مبادئ الإدارة و نظرياتها ، كما أن نجاحه يعتمد على مهارته في التطبيق و على مراعاة الظروف الواقعية المتغيرة.
لذا فإنه يمكن القول أن الإدارة علم و فن معا و إن الجمع بين المعرفة العلمية و الموهبة الشخصية من الأمور الأساسية في تطوير كفاءات المديرين و زيادة فعاليتهم ، فالنجاح الإداري يعتمد على دراسة و فهم الأسس و النظريات العلمية الإدارية من ناحية، والفن في تطبيقها و تطويرها من ناحية أخرى.[1]
فالإدارة علم و فن في ان واحد ، و لا بد من التزاوج بينهما ، و لا يمكن من خلال إعطاء أمثلة للإداريين ناجحين لم يدرسوا الإدارة إنكار وجود علم الإدارة أو إنكار الحاجة لتدريسه، بل يمكن القول بأن مثل هؤلاء الأشخاص كان يمكن أن يكونوا أكثر نجاحا لو درسوا علم الإدارة أو لعرفوا و اشتهروا خلال مدة أقص.[2]

3-مجالات الإدارة :

تطبق الإدارة في خمسة مجالات رئيسية :

- **الإدارة العامة** : و تتمثل في إدارة القطاع الحكومي و تنفيذ السياسات العامة في كافة القطاعات الحكومية.
- **إدارة الأعمال:** و تتمثل في إدارة القطاع الخاص أي قطاع الشركات و المشروعات الإقتصادية المختلفة زراعية ، صناعية ، أو خدمية و التي تعود ملكيتها إلى أفراد أو شركات مساهمة.

---

[1] سنان الموسوي ،مرجع سابق ،ص24-25.
[2] محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة ، النظريات والعمليات والوظائف، مرجع سابق، ص 30.

- **الإدارة غير الربحية:** و تطبق في إدارة الهيئات التي لا تهدف إلى الربح ، مثل إدارة الجمعيات التعاونية أو إدارة الجمعيات الخيرية أو الإدارة التطوعية.
- **المنظمات الدولية:** تطبق الإدارة في المنظمات الدولية ، و هو مجال يتعلق بالمنظمات التي ينشئها المجتمع الدولي مثل : هيئة الأمم المتحدة و الهيئات الدولية و الإقليمية مثل جامعة الدول العربية.
- **مجال نظم المعلومات الإدارية** (management information system (mis: حيث يعمل على تقديم معلومات ضرورية للعمل الإداري ، تتمثل في إستخدام الحواسيب و البرمجيات اللازمة لإتخاذ القرارات الرشيدة، و هو مجال حديث يمزج بين إستخدام التكنولوجيا في العمل الإداري.[1]

ثانيا ــ تطور الفكر الإداري:

إن دراسة تطور الفكر الإداري تعني التعرض لناحيتين :

الأولى هي الناحية التارخية بمراحلها المختلفة : فيما لا شك فيه أن االفكر البشري يتطور بصفة مستمرة ، و بالتالي فإن كل مرحلة تارخية لا بد و أن تضيف إلى سابقتها على ضوء ما توفرلها من نواحي المعرفة .

أما الناحية الثانية: فتتمثل في الناحية التنظيرية لعلم الإدارة او نظرية الإدارة ، فإذا كانت النظرية تعني الطريقة التي ينظر بها إلى ظاهرة لتفسيرها و التعرف عليها و من ثم تسخيرها لخدمة الإنسان، فإن هذه الطريقة لا بد و أن يلحقها التطور من وقت لأخر على ضوء ما يتوفر للإنسان من طرق جديدة ووسائل مستخدمة للمعرفة ،و معنى ما سبق ان دراسة تطور الفكر الإداري هي دراسة ذات شقين، التاريخ ونظرية الإدارة.[2]

1- منشأ نظرية الإدارة :

إن الإدارة كعلم من العلوم لم يتعد عمره بضعة أجيال، أما الإدارة من حيث الممارسة ، فإن عمرها يمتد إلى بضعة آلاف من السنين.[3]

[1]علي خضر مباركو موسى قاسم القريوتي،مرجع سابق، ص 27-28
[2]علي شريف وعلي عبد الهادي مسلم، الإدارة المعاصرة، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2007،ص 34.
[3]علي شريف وعبد الهادي مسلم، نفس المرجع، ص 35.

1-1 الإدارة في العهود القديمة:

لو تعرضنا لأهم الحضارات الإنسانية لوجدنا ان الحضارة السومرية (5000 ق.م) اهتمت بحفظ السجلات و الوثائق ، و هي أحد عناصر النظام الإداري السليم التي تهتم بها الإدارة المعاصرة و تؤكد عليها .

أما الحضارة اليونانية (5000-3500 ق.م) فقد كان اهتمامها واضحا بالعلوم و الفلسفة كتخصصات قائمة بذاتها و بالعلم الذي هو أساس التقدم الإداري.

أما إنجازات الحضارة المصرية (4000-2000 ق.م) في مجال البناء كما تدل على ذلك الأهرامات فهي شاهد حي على دقة التخطيط و التنظيم و الرقابة و هي الوظائف الإدارية الأساسية.

أما البابليون (2000-1700 ق.م)فقد اهتموا بوضع المعايير للعمل و تحديد المسؤوليات،اذا حدد حمورابي معايير تحديد الأجور و السن القانوني و عدد ساعات العمل يوميا و غير ذلك من اسس الإدارة الحديثة

أما في الحضارة الصينية(500 ق.م) فقد أملت الأوضاع العسكرية و التجارية على الدولة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لدفاع عن البلاد(سور الصين العظيم)،إلى جانب الاهتمام بأنظمة العمل و إجراءاته.

أما الحضارة الرومانية(300 ق.م-300 م)فقد ارمت اهم المبادئ التنظيمية في مجال التقسيم الإداري و نظم الاتصالات،و ذلك لأحكام الرقابة على الامبراطورية الرابعة.

وقد عرف عن الفينيقيين (1300ق م)اهتمامهم بالتجارة عبر البحار مما استلزم اشكالا تنظيمية،قانونيا و هي اساس العمل الاداري السليم.[1]

2-1 الفكر الاداري في الاسلام :

- **الاسلام و الادارة:**

لقد جاء الاسلام لتنظيم الحياة الانسانية في مختلف مجالاتها و ابعادها،فوضع اسسا متينة واضحة لتنظيم علاقات الناس بخالقهم عزوجل، وبالأفراد والأخرين في المجتمع في مختلف المنظمات ، و كذلك لتنظيم علاقة الفرد بذاته،و قد تجلت هذه الاسس في تنظيم شؤون الحياة الدنيا و في اعداد الانسان الصالح للآخرة.

و يزخر القرآن الكريم بالآيات الكثيرة التي تضمنت المعاني و القيم الجليلة للعمل و الادارة وتنظيما لعلاقات ففي مجال حث الناس على العمل الجاد لاستغلال موارد الارض لخير الانسان

[1] محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة ، النظريات والعمليات والوظائف، مرجع سابق، ص 24.

و سعادته، قال سبحانه و تعالى في القران الكريم : "هو الذي جعل لكم الأرض ذلولا فامشوا في مناكبها و كلوا من زرقة و إليه النشو ر"[1]، كما قال تعالى: "وآخرون يضربون في الارض يبتغون من فضل الله"[2]، وفي مجال غرس القيم الانسانية و التعامل المستقيم مع الناس و ادارة الاخرين على أساس العدل، قال تعالى: " إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى اهلها و إذا حكمتم بين الناس ان تحكموا بالعدل "[3].

- **نماذج من الإدارة العربية الإسلامية:**

يزخر التراث العربي الإسلامي بالممارسات الإدارية المنظمة ، على صعيد الدولة و تقسيماتها، او على صعيد المنشاة في مختلف القطاعات الاقتصادية و قد برز العرب في الإدارة في وقت كانت تعيش أروبا فترة مظلمة.

ويمكن التركيز في نظام الحكم على ما قدمه العرب في مجال تنظيم الدواوين و الوزارات في عصور مختارة.

أ ــ الدواوين : كان هناك نوعان من الدواوين هما:

الدواوين المركزية: و هي التي قام العرب بتأسيسها و باللغة العربية ، مستفيدين من تجارب الدول الأخرى، ثم االدواوين المحلية في الولايات و هي إستمرار في الدواوين التي كانت عاملة في البلاد المفتوحة قبل الإسلام ، إذ ابقاها المسلمون غلى حالها اول الامر حيث إستمرت تستخدم لغاتها الاصلية ،حتى عربها عبد المالك بن مروان و الوليد و هشام بن عبد المالك، و كانت هذه الدواوين تشمل:ديوان الخراج، ديوان الوسائل، ديوان الجند، ديوان الخاتم، ديوان البريد، ديوان النفقات،ديوان الصدقات، ديوان المستغلات، ديوان الطراز.

اما في الدولة العباسية ، فقد حدثت تطورات عديدة بشكل متدرج و حتى القرن الرابع الهجري في تنظيم الدواوين منها:

- إحداث منصب الوزارة و تخويل الوزير سلطة الإشراف على الدواوين (و هو بمثابة رئيس الوزراء بالمصطلح المعاصر ، و كانت الدواوين بمثابة الوزارات).
- جعل السجلات في دفاتر بدلا من أن تكون في صحف متفرقة لحفظها من التلف و الفقدان.

---

[1] قرآن كريم، سورة الملك، آية 15.
[2] قرآن كريم، سورة المزمل، آية 20.

[3] قرآن كريم، سورةالنساء، آية 75.

- إحداث مجموعة من الدواوين المختلفة و في عهود مختلفة و لغاية بداية القرن الرابع الهجري عندما وصلت الدواوين اوجها في التنظيم، و تشمل ما يأتي: ديوان المصادراتن ديوان الأزمة ، ديوان الصوافي.
- تنظيم كل ديوان مركزي كبير إلى شعب تتسمى دواوين أيضا
- تقسيم كل ديوان مركزي إلى دواوين صغيرة ضمن إختصاصه كل و لاية ديوان صغير.
- جعل عطلة الخميس و الجمعة (أو الجمعة فقط أحيانا) لكتاب الدواوين.

ب- الوزارة:

الوزارة لفظة عربية ، و قد بدأ العباسيون بتطبيق نظام الوزير بشكل بسيط ، ثم إستمرفي نموه طيلة العصر العباسي الأول ،و في عهد الخليفة المهدي نمت الأجهزة الإدارية ، و من ضمنها الوزارة ،التي ثبت أسسها لأول مرة ، وأعطيت للوزير سلطة الرئيس الأعلى للدواوين و الإشراف على إدارتها ، و على الجيش لحد ما، و صارت للوزير سلطات واسعة جدا، ويمكن حسب رأي بعض الكتاب تصنيف الوزراء غلى نوعين في عهد العباسيين هما:

- وزارة التفويض : حيث تخول للوزير سلطات واسعة في وضع السياسات اللازمة لإدارة الدولة.
- وزارة التنفيذ: حيث يكون الوزير شبه كاتب، ويتولى الخليفة السلطة في حين يتوسط الوزير بينه و بين الرعية.[1]

ثالثا ـــ المدارس الفكريةونظريات الادارة:

قبل التطرق إلى المدارس الفكرية في الإدارة و النظريات التي قامت عليها هذه المدارس يرى البعض بأنه " لا بد من الإشارة إلى مساهمات بعض المفكرين الذين كانوا سابقين لعصرهم ، و الذين كان لهم و للأفكارهمتاثير على الفكر الإداري بشكل مباشر أو غير مباشر ، و هما نيقولا ميكافيلكي (Nicola Mackiavilli) و آدم سميت (Adam Smith).

- **نيقولا ميكافيلكي:**

ارتبط اسمه بمفهوم الإنتهازية و مقولة " الغاية تبرز الوسيلة "، فقد قدم في كتابه " الامير " عدة نصائح للأمير في كيفية محافظته على الحكم و الإدارة ، و لكنه أيضا اكد على مفهوم أساسي في الإدارة الحديثة و هو موضوع القيادة ، فقد كان سباقا إلى التفريق بين السلطة و القيادة ، إذ

---

[1] خليل محمد حسن الشماع ، مبادئ الإدارة ، مع التركيز على إدارة الأعمال،ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 36-37.

راى ان القيادة أمر يعتمد على مدى القدرة على إرضاء المرؤوسين، و على مدى قبولهم بالرئيس و إعطائه الولاء.

- **آدم سميت:**

يرتبط إسم ادم سميت بعلم الإقتصاد بإعتباره أبوا المذهب الرأسمالي أكثر مما يرتبط بعلم الإدارة ، و لكنه كان سباقا في تحديد اليات زيادة الإنتاج، و هو يبحث عن أسباب ثروة المم و تقدمها.[1]فقد توصل إلى مبادئ اساسية راى ضرورة تطبيقها إذا ما اريد للإنتاج ان يزيد كما و يتحسن نوعا ، فقد أكد على ضرورة تقسيم العمل و مراعاة التخصص في تقسيمه باعتبارهما شرطان ضروريا لتحقيق هدف زيادة الإنتاج.
و قد تم تطبيق هذه المبادئ المهمة على خطوط الإنتاج المختلفة، و أثبتت نجاحه لا شك احد في قيمتها ، بل إن تقسيم العمل مكن مختلف الصناعات من تقليل تكاليف الإنتاج من خلال تشغيل العمال غير المهرة و باجور رخيصة ، و ضمن حسن الداء و ذلك لروتينية الأعمال التي يقومون بها بفضل التقسيم للأعمال، لذلك كله فإن آدم سميت يستحق أن يدخل تاريخ علم الإدارة كما استحق أن يكون صاحب الموقع الأول في علم الاقتصاد.[2]

1- المدرسة الكلاسيكيةفي الإدارة:

يطلق تعبير المدرسة (او التقليدية) على عدد من النظريات التي ظهرت في العالم الغربي، و هي بل شك و ليدة الفترة الزمنية التي ظهرت فيها ، و هي التي أعقبت الثورة الصناعية.
و قد اتسمت هذه النظريات بمنطلقها الفلسفي المستند إلى مبدأ العقلانية أو الرشد (Rationality) في التعامل مع الإنسان في إطار العمليات الإنتاجية و الأولية السائدة انذاك ، و مما لا شك فيه ان هذه النظريات قد بلورت الإنعطاف التاريخي في التعامل الجديد مع الإفرازات الفنية و التكنولوجية التي زخرت بها الثورة الصناعية في ذلك الحين، و لما كانت هذه المنطلقات النظرية قد و لدت في بيئة المجتمع الرأسمالي (الحر) و في ظل العلاقات الانتاجية السائدة فإنها أكدت على الجوانب المادية و التعامل مع الإنسان ".[3]
و يصنف أغلب الباحثين في الإدارة ثلاثة نظريات او مدارس التي تندرج تحت المدرسة الكلاسيكية و هي:نظرية الإدارة العلمية - نظرية المبادئ الإدارية- نظرية البيروقراطية.

---

[2]محمد قاسم القريوتي،مبادئ الإدارة ، النظريات والعمليات والوظائف، مرجع سابق، ص 50.
[3]خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص32.

1-1- نظرية الإدارة العلمية:

" تقترن بدايات حركة الإدارة العلمية بإسم و جهود فريدريك تايلور (Fredrik W.Taylor 1856-1915)، وهي جهود جاءت بعد إضافات من كثير من الرواد الأوائل أمثال ماثيو باولتون (Matthew- Poulton)، و جيمس والت (Jams Walt)، وروبرت أوين (Robert Owen و تشارلزبابيج (Charles Babbage)، و هنري تاوني (Towny) Henry، وفريديريك هالي (Frederick Halsey)، و فرانك جيلترث(Frank Gilber)

و هارنغتون (Harrington)، وهنري جانت (Henry Gantt)، و إيمرسون (Emerson) و غيرهم ".[1]

وقد قام تايلور ببناء إطار فلسفي جديد، اختلف من حيث " الأساليب المستخدمة في التنظيم و الرقابة ، معتمدا الأساليب العلمية في دراسة الوقت و الحركة ، و قد بنى تصوراته الفكرية و افتراضاته على خبرته كمهندس، و على ملاحظاته لتسلسل حلقات العمل، و أوجه الهدر و الضياع الذي تعانيه المنظمة جراء عدم إستخدام الأساليب العلمية في العمليات الإنتاجية ".[2]

" ويمكن تلخيص معنى الإدارة العلمية كما أوردها تايلور في كتابه المشهور بهذا الإسم و الذي أخرجه عام 1911 في النقاط الاتية :

- تنمية علم حقيقي للإدارة، يتم من خلاله تحديد كل عنصر من عناصر العمل هذا العلم يحل محل الطرق الإرتجالية التي كانت سائدة.
- الإختيار العلمي للأفراد و تدريبهم و تعليمهم و تنمية قدراتهم بدلا من النظام القديم حيث كان العامل يدرب نفسه بنفسه.
- التعاون مع العاملين لضمان أنهم يطبقون الطرق العلمية المحددة لأداء العمل.
- يتحمل المديرون جميع أعباء العمل التخطيطي و التنظيمي، و يتفرع العاملون لتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم. [3]

" و يؤمن تايلور بان الإدارة العلمية ثورة عقلية كاملة من جانب العمال بالنسبة إلى عملهم، وبالنسبة إلى زملائهم "، و بأن " الإدارة العلمية ثورة عقلية كاملة من جانب صاحب العمل أيضا و المشرف و مجلس الإدارة ،وفي واجباتهم نحو زملائهم العمال و نحو جميع مشاكلهم اليومية "، و يقول أيضا "إنه يجب على كل من الطرفين الخضوع للبحث العلمي و المعرفة بدلا من الإعتماد على الاراء القديمة المتعلقة بالعمل ".[4]

[1] محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف ،مرجع سابق، ص 52.
[2]خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، مرجع سابق ، ص32.
[3]علي شريف وعلي عبد الهادي مسلم، مرجع سابق، ص 38
[4]سيد الهواري،التنظيم، مرجع سابق، ،ص 591.

" كما أن تايلور وضع نظاما للحوافز مبني على أساس دفع الأجر حسب عدد القطع المنتجو بأجر محدد للقطعة الواحدة إذا قل الإنتاج عن مستوى معين، و بعدها يتم رفع هذا السعر لجميع القطع المنتجة إذا زاد الإنتاج عن ذلك المستوى ".[1]

*** أسس نظرية الإدارة العلمية:**

انطلاقا من المبادئ التي حددها تايلور، فقد أكد على الأسس التي يجب ان تحكم نظام العمل من حيث هيكله الجهاز الإداري و توزيع الأعمال و سبل دراسة المشاكل، و من هذه الأسس:

أ- تقسيم العمل و التخصص:

ترى الإدارة العلمية أن للتخصص أثر كبير على الإنتاج و كفاءته ، الى جانب انه يؤدي الى ضمان سيرالعملية الانتاجية فلابد لنجاح و زيادة كفاءة العمل من تقسيم الاعمال الى خطوات متعددة،بحيث يتولى كل شخص مهمة محددة،الأمر الذي يساعد على إتقانها بشكل أكبر.

ب - طريقة مثلى للعمل:

يعتقد تايلور و اتباعه انه يمكن اداء العملية الواحدة بعدة طرق قد تصل الى خمسين او مائة طريقة ،و لكنه يرى ان هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل بأقل جهد و اسرع وقت،و لقد وجه جلبرت(Gilbert)معظم اهتمامه نحو اكتشاف الطريقة المثلى التي فيها اقل الحركات و اقصرها.

ج - دراسة الاجهاد الجسمي :

قام تايلور و جلبرت بدراسات عديدة للقضاء على الاجهاد الغير ضروري من خلال دراسات الزمن و الحركة ،حيث يتم تسجيل كافة الخطوات و الوقت الذي يستغرقه اداء كل منها ،و بهدف حذف الخطوات غير الضرورية مما يخفف الاعباء على العامل،و يساعده ذلك على توجيه العاملين الى العمل بأحسن الطرق للإقلال من الاجهاد الضروري ايضا.

د - تحديد كمية العمل اليومية:

لقد استخدمت الادارة في الماضي الضغط كطريقة لإدارتها للعاملين و حثهم على الانتاج،بينما رأت الادارة العملية ان ينتهي ذلك الصراع بتحديد الكمية الصحيحة للانتاج ليوم عمل ولكل وظيفة بطريقة علمية.

---

[1]سنان الموسوي ،مرجع سابق ،ص 49.

ه - وحدة الاوامر:

اثبتت الدراسات التي قام بها رواد الادارة العلمية ضرورة وحدة الاوامر ووحدة مصدرها،اذ لا يستطيع الفرد احتمال ازدواجية المسؤولية ان تعدد مصادر اصدار الاوامر ،فتم التأكيد على ان لا يوضع العامل في وضع يطلب منه تطبيق اوامر في مصدرين قد يكونا متعارضين.[1]

2-1 مدرسة التقسيمات الإدارية :

"يعد هنري فايول (H.Fayol) رجل الأعمال الفرنسي مؤسس هذه المدرسة ، فقد عاش خلال الفترة (1841- 1925) ، وكان له اتباع في الولايات المتحدة الأمريكية أشهرهم كوليك (Gulick) و موني ورايلي (Mooney and Reily)، و ارويك (Urwick) في بريطانيا، و كانت توجهات تايلور منطلقة من منظار الإدارة العليا و من خبرته كمدير عام لإحدى كبريات شركات تعدين الفحم، و قد نشر كتابه (الإدارة العامة و الصناعية) سنة 1916، ويعود له الفصل في تطوير ثلاث مجالات في الإدارة هي: تحديد وظائف المدير، أنظمة المنشأة و وضع مجموعة من القواعد أو التوجيهات التي يطبقها المدراء في أدائهم لتلك الوظائف ".[2]

أ - تقسيم الوظائف الإدارية عند فايول:

" لقد ذكر فايول في الجزء الأول من كتابه ان الوظائف الإدارية يمكن أن تقسم إلى ست وظائف هي:

- الوظائف الفنية: كالإنتاج و التصنيع.
- العمليات المالية المتعلقة بالبحث عن رأس المال و التصرف به.
- العمليات التجارية مثل: الشراء و البيع و المبادلة.
- العمليات المحاسبية المتعلقة بتقدير التكاليف و الإحصاءات ....إلخ.
- العمليات المتعلقة بتأمين الموارد المادية و البشرية.
- العمليات الإدارية و تشتمل التخطيط و التنظيم و التوجيه و التنسيق و الرقابة".[3]

" وقد بين فايول ان هذه النشاطات (العمليات) توجد في كل منشأة بغض النظر عن حجمها أو طبيعة عملها، و في رأيه ان النشاطات الخمس الأولى معروفة بشكل جيد أما النشاط السادس فذو اهمية خاصة و لكنه غير معروف كما يجب ، فقد ركز عليه في الكتاب الآنف الذكر حيث تناول الصفات الواجب توافرها في الإداريين و قسمها إلى:

- صفات جسمانية : الصحة و القوة، و القدرة الفعلية في الفهم و التعلم.

---

[1] محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، مرجع سابق، ص 55.
[2] خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 41.
[3] محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف ،مرجع سابق، ، ص 65.

- صفات خلقية : مثل الحيوية و الحزم و الرغبة في تحمل المسؤولية و الولاء.
- صفات ثقافية : مثل الإلمام العام بالأمور التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها.
- صفات فنية : و هي الصفات المتعلقة بالوظيفة التي يؤديها.
- صفات تتعلق بالخبرة و التجربة: و هي صفات تنبع من قيام الإداري بعمله بطريقة سليمة". [1]

ب- مبادئ فايول للإدارة :

و قد إعتمدفايول على خبرة خمسين عاما قضاها في ممارسة العمل الإداري و قام بوضع أربعة عشر مبدأ أسماها مبادئ الإدارة ، و كان يعتقد ان هذه المبادئ صالحة صلاحية عامة للتطبيق في جميع المواقف الإدارية بمعنى ان تطبيقها و الإلتزام بها يضمن فعالية الإدارة ". [2]

و هذه المبادئ هي :

- تقسيم العمل :إن يتم تقسيم العمل إلى عدة أقسام، و تقوم كل مجموعة من الأفراد في أداء مجموعة من الأعمال المشابهة، و هو ما يعرف بتقسيم المؤسسة إلى إدارات و أقسام.
- السلطة و المسؤولية: السلطة هي الحق في إصدار الأوامر و القوة التي تجعل الفرد يطيع أوامر الإدارة ، أما المسؤولية هي الكفاءة أو العقوبة التي تصاحبإستعمال هذه القوة.
- النظام: هو إحتراماالإتفاقات و النظم و عدم الإخلال بالأوامر و هو ما يستوجب وجود رؤساء قادرين على جميع المستويات.
- وحدة إصدار الأوامر: و هو أن يتلقى العامل الأوامر و التعليمات من رئيسه المباشر فقط و لا يجوز ان يتلقى العامل الأوامر من اكثر من رئيس.
- وحدة التوجيه: و هو تجميع الأعمال المتشابهة في وحدة تنظيمية واحدة، أو إدارة واحدة يديرها مدير واحد ، وذلك من غايات التنظيم الإداري.
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: و هذا ان يعطي الإهتمام في المقام الأول لأهداف و مصلحة المنظمة قبل مصلحة الأفراد أو مجموعات العاملين الشخصية.
- مكافئة الأفراد: أي أن تكون أجور العاملين و مكافئتهم مجزية و عادلة.
- المركزية: و هي تركيز السلطة في يد المدير او في يد المستوى الأعلى في المنشأة.
- تدرج (تسلسل) السلطة: و يعني هذا المبدأ تسلسل السلطة من أعلى إلى اسفل الهرم التنظيمي، حيث يكون حجم السلطة في المستويات السفلى أقل منه في المستويات العليا.

---

[1] سنان الموسوي ،مرجع سابق ،ص 51.
[2] علي شريف وعلي عبد الهادي مسلم، مرجع سابق، ص 41.

- الترتيب : الترتيب المادي للأشياء و االترتيبالإجتماعي للأفراد، حيث يجب ان يكون كل شئ و كل فرد في مكانه.
- المساواة في المعاملة: يجب أن يكون الرئيس عادلا في معاملة مرؤوسيه.
- المبادأة: هي تشجيع العاملين على المبادر في العمل و الإبداع و الإختراع، و هذا نظير قيمة قدرة الأداء على توفر المناخ التنظيمي الجيد.
- التعاون: و يعني ضرورة قيام الإدارة بتشجيع التعاون و التوافق و الشعور العام الجيد بين العاملين حتى يعملوا بروح الفريق الواحد، أي أن يكون الإتصال و العمل جماعيا بين الأفراد مما يؤدي لإلى زيادة التعاون.
- استقرار العاملين: أي أن تحافظ المؤسسة كوادرها االبشرية المؤهلة و لا تخرط فيها، و يأتي ذلك منن خلال الجور المتاحة و العادلة، و ان تؤمن بأن المواهب البشرية هي من أهم الأصول للمؤسسة ".[1]

جـــ- عناصر (وظائف) الإدارة:

" لقد قسم فايول وظائف المدير إلى خمس هي: التخطيط و التنظيم، وإصدار الأوامر (الإمرة)، و التتنسيق و الرقابة.

فالتخطيط هو التنبأ(الاستشراف بالمستقبل ثم الإستعداد لمعالجة حوادثه) ، و رأى فايول ان التنظيم هو وضع الخطة العامة التي يعتمد عليها مدراء التقسيمات في وضع الخطط التفصيلية للمهمات للمسؤولين عنها، ثم الحصول على الموارد البشرية و المادية ، و هيكلة الأفراد على شكل وظائف، وتقسيمات لتنفيذ الخطط، و يتضمن إصدار الأوامر تحريك الموارد البشرية لإنجاز أهداف المنظمة، وتوحيد الجهود سوية، وتأتي الرقابة لمقارنة الأداء الفعلي بالخطط و تصحيح الإبتعاد بينهما.[2]

3-1 المدرسة البيروقراطية:

كلمة البيروقراطية مأخوذة من كلمة الفرنسية bureau و معناها مكتب فالبيروقراطية تعني حكم المكاتب و قد جاء بها العالم الألماني ماكس فيبير (MaxWeber) الذي طور مفهوم البيروقراطية في وضعها المثالي بهدف الحد الأعلى من الكفاية الإنتاجية.[3]

---

[1] علي خضر مبارك و موسى قاسم القريوتي ، مرجع سابق، 36-38.
[2] خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 41.
[3] سنان الموسوي ،مرجع سابق ،ص 59.

*** خصائص النظرية البيروقراطية:**

تعتبر النظرية البيروقراطية نموذجا مثاليا للتنظيم ، يتسم بعدة سمات هيكلية و سلوكية تجعله اكثر التنظيمات كفاءة و دقة في تحقيق الأهداف المحددة، ومع تعدد ما يذكر من خصائص البيروقراطية إلا أنه يمكن إجمالها بمايلي :

ا - **تقسيم العمل و التخصص:** تتميز التنظيمات البيروقراطية بتقسيم الأعمال فيها إلى عدة خطوات يتم إختيار من يشغلونها حسب درجة تخصصهم في الأعمال المطلوب القيام بها.

ب - **التسلسل الرئاسي:** و يعني هذا المفهوم و جود مستويات إدارية متفاوتة، يتبع فيها كل مستوى للمستوى الذي يعلوه، و بشكل يظهر معه شكل التنظيم الإداري على شكل هرم تتسع قاعدته و تضيق مستوياته كلما إتجهنا إلى أعلى.

الرسمية و تقنين الإجراءات : ويعني ذلك وجود نمط من العلاقات الرسمية في العمل ، بصفته الرسمية دليس بصفته الشخصية ، و من شأن ذلك أن لا يكون هناك تمييز في المعاملة مع من تقدم لهم الخدمات حسب أي إعتبار، ولذلك فإن من صفات النظام البيروقراطي توحيد و تقنين الإجراءات، بحيث يتم رجوع الموظفين إليها كأساس لإتخاذ القرارات مما يضمن سرعة الإنجاز و تماثل القرارات التي تتخذ بشأن الحالات المتماثلة.

جـــ - اللاشخصية في اتخاذ القرارات:

تعني اللاشخصية أن تستند القرارت إلى أسس موضوعية و ليس لأسس شخصية ، هما يضمن العدالة و عدم المزاجية .

د - **التعيين و الترقية على أساس الجدارة:** وهذا عنصر هام يقتضي أن تحتكم قرارات تعيين و ترقية الموظفين إلى إعتبار الكفاءة و التأهيل، و ليس للإعتبارات غير الموضوعية ، مما يكفل الداء الممتاز.

هـــ - **إعتبار الإدارة مهنة دائمة:** النظر للإدارة بإعتبارها مهنة تحتاج للتأهيل و التدريب المستمر و ليست هوائية ، و من شان ذلك تحسين مهارات العاملين مما يضمن الأداء الجيد و يحقق الأهداف التنظيمية المطلوبة و بالنوعية الجيدة و بأقل التكاليف.

و - **الفصل بين الحياة الشخصية للموظف والحياة الوظيفية:** يؤكد النظام البيروقراطي على عدم الخلط بين الوظيفة كدور و يقوم به الموظف و هو دور محكوم بالقوانين و التعليمات، و بين العلاقات الشخصية.[1]

" و هناك خصائص أخرى للبيروقراطية يجب توفرها لتكون مثالية و مفيدة:

---

[1] محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف ،مرجع سابق، ص 60-61.

ي - الرتبة: أي أن يحافظ الفرد على أسرار المؤسسة التي يعمل فيها، وعدم البوح بها خارج المؤسسة.

ن - التدوين الكتابي: أي أن تكون الأوامر والتعليمات والإجراءات مكتوبة يمكن الرجوع إليها عند الحاجة،و هذا يتطلب وجود كوادر بشرية لإعداد الكتب و حفظها و فهرستها لتكون عملية الرجوع إليها سهلة وسريعة "[1]

رابعا ـــــ المديرون و المهارات الادارية:

1-تعريف المدير:

يمكن تعريف المدير بأنه أي شخص في التنظيم يقوم بالإشراف على نشاطات الآخرين. فهذا التعريف لا يشمل فقط مشرفي الخط الأول بل أيضا المديرين والحرفيين الذين يقومون بتوجيه الآخرين, و إذا أردنا أن نعرف المدير بالوظائف التي يقوم بها فإنه يمكن القول أنه "ذلك الشخص في التنظيم الذي يقوم بالتخطيط و التنظيم و القيادة والمراقبة لنشاطات الأخرين" و في هذه الاتجاه يعرف (Longeneeker) مهام المدير على أساس أنها وظائف تسيير. أمالو.[2]

ويعرفه الشنواني" المدير في أبسط كلمات هي عبارة عن الشخص المسؤول عن الإشراف على آخرين, أي يعملون تحت إشرافه, و يتلقون التوجيهات منه و يخضعون لرقابته, و على ذلك فإن الجهاز الإداري يضم جميع المشرفين على آخرين أي جميع الذين ينجزون ما يطلب منهم عن طريق الآخرين الواعين تحت إشرافهم, و يقوم كل مشرف بالعمل الإداري أي يقوم بالوظائف الإدارية, فالمدير إذن هو كل من يقوم بالوظائف الإدارية, إلا أن هناك مستويات للإدارة, فهناك كل مشروع (منظمة) الإدارة العليا و الإدارة الوسطى, و الإدارة السفلى التي يطلق عليها أيضا خط الإشراف الأول, و تمثل الإدارة العليا قمة الجهاز الإداري كما تمثل الإدارة السفلى قاعدته.[3]

2- المدير و القائد :

بالرغم من ان بعض المديرين قادة و بعض القادة مديرين إلا ان هناك اختلافات طفيفة بينهما ، فالمدير يهتم بتسيير نشاطات مجموعة من الأفراد يعملون في إطار هيكل تنظيمي معين لغرض تحقيق أهداف التنظيم المحددة ، مستعملا في ذلك إجراءات و وسائل رسمية تقنية للتحفيز و الرقابة بينهما يهتم القائد بالسلوك العلائقي بين الأفراد معتمدا على التأثير الشخصي لتحفيز الأفراد على تحقيق اهداف الجماعة غير الرسمية.

---

[1]علي خضر مبارك و موسى قاسم القريوتي ، مرجع سابق، 53.
[2]عبد الحفيظ مقدم ، المديرون ، دراسات نفسية اجتماعية في المؤسسات الاقتصادية ، بدون ط ، جامعة الجزائر 1996. ص 250.
[3]سيد الهواري،التنظيم، مرجع سابق، ، ص 157-158

وإذا كان المدير يستمد تأثيره من السلطة الشرعية المخولة له فإن القائد يستمد قوة تأثيره من شخصيته و تفاعله تعاونه مع اعضاء جماعته.
و تجدر الإشارة إلى انه بالرغم من سلطة القادة على التأثير على الأتباع لتوجيههم الوجهة التي يريدونها إلا أن هذا لا يضمن انهم يتجهون إلى الوجهة الصحيحة ، وهذا يعني ان القادة الأقوياء قد يكونون مديرين ضعفاء و ذلك لأنهم ضعفاء في التخطيط و في بعض المهارات الأخرى. و العكس قد يكون صحيحا ، فالمدير الذي يكون قائدا ضعيفا قد يفشل في تحقيق أهداف التنظيم ذلك ان هذه الأهداف تتحقق من خلال الآخرين ، فالإجراءات الرسمية لا تكفي المدير بل هو يحتاج إلى مهارات قيادية تساعده على تحقيق الأهداف التي يريد تحقيقها من خلال الأخرين.
و من هذا تظهر اهمية التكامل بين المهارات الإدارية في عمل المدير ، فالمدير الناجح هو ذلك الذي يتميز بمهارات و خصائص قيادية.

3- أهمية المدير في العملية الإدارية:

تقوم الإدارة و المديرين بدور أساسي في المجتمعات الحديثة بصورة عامة, و المجتمعات بصورة خاصة, فالمديرون كإطارات وسطى في سلم المجتمع هم أعمدة التقدم الاقتصادي والاجتماعي و الحضاري, إذ يتفق المنظرون و الباحثون في مجال التنمية إلى أنه لا يوجد تقدم اقتصادي بدون إدارة فعالة.
و إذا كانت الإدارة هي عملية تتضمن عدة نشاطات متواصلة و متكاملة كالتخطيط و التنظيم و التنسيق و التوجيه و المراقبة لأعمال الآخرين فإن مسؤولية المدير هي العمل على تنسيق و تعديل هذه النشاطات لغرض تحقيق أهداف التنظيم بفعالية.
و يشير دراكر(Drucker) إلى أن نجاح التنظيم يعكس في الواقع نجاح المدير, و أن أي فشل له هو فشل المدير. فاستقرار التنظيم و نموه و كفاءته و فعاليته يعكس ما إذا كان هناك من تسيير أو سوء تسيير.[1]

ومع تطور النظام الاقتصادي و انقراض ما اصطلح عليه "بالمالك المسير" أصبح من الممكن بروز فئة جديدة محترفة من المسيرين همها الوحيد هو ضمان صحة المنظمة والحفاظ على وجودها و نموها, من بين خصائص هذه الفئة أنها لا تحتكر التخصص التقني في ميدان معين, إنما يكفيها قدر بسيط من المعرفة في ميدان ما لتضطلع بمهام التسيير فيه.....، و تبعا للأهمية التي اقتناها المديرون أصبح هؤلاء يتحملون مسؤولية توفيق أو إخفاق مؤسساتهم في تحقيق

[1]عبد الحفيظ مقدم و آخرون،مرجع سابق، ص 250.

الفعالية و تجسيد الأهداف المرسومة, بغض النظر عن الظروف السائدة مساعدة كانت أو مثبطة.[1]

4- مهام و أدوار المديرين:

صنف **williams) 1956)** مهام المدير إلى ستة أصناف تضمنت فيها 80 مهمة :

- التنظيم، التخطيط، و تطبيق القوانين : و هذا العمل يشتمل 12 مهمة تفصيلية .
- العلاقات مع الشركاء : و ينقسم هذا العمل إلى 25 مهمة.
- الكفاءة التقنية: تشمل 10 مهام.
- تنظيم تكامل النشاطات :يحتوي على 10 مهام.
- عادات العمل : و هي 10 عادات مهمة للعمل.
- التوافق مع العمل : يحتوي هذا العنصر الخير على 13 مهمة.

اما **(MINTZBERG)** من أنصار إستعمال مفهوم الدور من اجل وصف المهام التي يقوم بها المدير ، والتي تتخلص في نظره في عشرة ادوار يمكن إيجازها في ثلاث فئات هي : الدور الإجتماعي ، الدور اللارسمي ، دور إتخاذ القرار.

أ - **الدور الإجتماعي** : يشمل ثلاث أدوار هي :

- المدير الممثل الرسي للمؤسسة.
- المدير بمثابة صلة ربط رسمية في إطار تفاعلها مع المحيط الخارجي.
- المدير قائد أي أنه يقوم بتوجيه و تحفيز أعضاء المؤسسة .

ب - الدور اللارسمي: و هو الأخر يشمل على ثلاثة أدوار:

- إن المدير يلعب دولر المحرك أو " المولد " : من حيث أنه المسؤول على جمع كل المعلومات الخاصة بالمؤسسة و على إستعمال قنوات الإتصال .
- المدير موزع المعلومات : يتمثل هذا الدور في تمكين إنتقال المعلومات داخل المنظمة.
- المدير ناطق " رسمي " للمؤسسة : يتكفل بجمع المعلومات الموجهة نحو المحيط الخارجي.[2]

---

[1] عبد الحفيظ مقدم و آخرون،نفس المرجع، ص 249

[2] عبد الحفيظ مقدم و آخرون، مرجع سابق ، ص 249

جـ - دورإتخاذ القرار: و تتمثل هذه الدوار في ان المدير يعتبر مايلي :

- المنظم و رب العمل : فهو يبادر بالتغيير بعد رصده للمشكلة و مبادرته بإجراء التغيير اللازم لحلها .
- معالج الارتباكات : إذ أنه يتوجه إلى حل الاضطرابات و المشكلات و خاصة غير المتوقعة منها مثل المشكلات مع المرؤوسين.
- موزع الموارد : يقرر توزيع الموارد المتاحة للمنظمة أو للتقسيم الذي يرأسه مثل : الأفراد ، الأموال ، العتاد ، الوقت.
- المفاوض: فهو يتساوم مع الزبائن و الجهات الداخلية و الخارجية المتعاملة لغرض تحقيق مصالح المنظمة.[1]

مما سبق يبدو نوع من الإسراف في تفكيك مهام المدير إلى عناصر جزئية يصعب التمييز و الوصول بينهما لتقاربها و تشابهها الذي ولد الحاجة إلى تناول أكثر شمولية ألا وهو التناول الوظائفي الذي يلخص مهام المديرين في حدود العناصر الأربعة الموالية التي تمثل وظائف المديرين:التخطيط - التنظيم- التوجيه و التحفيز- المراقبة.[2]

5- المهارات الإدارية:

"يتطلب العمل الإداري الكثير من المهارات الواجب توافرها في الشخص الإداري, فهناك مهارات إشرافية, و مهارات قيادية, و أيضا هناك مهارات تتطلب قدرات عالية يجب توافرها في العاملين, فاستخدام المنهج العلمي في اتخاذ القرارات يطلب ضرورة معرفة منهجية البحث العلمي و قواعده حتى يمكن اتخاذ قرار إداري ناجح, كما يتطلب العمل الإداري توافر مهارات سلوكية معينة في العلاقات الإنسانية تكون ركيزة أساسية في زيادة كفاءة و فاعلية التنظيم, هذه المهارات تتطلب القدرة على خلق الثقة بين الإدارة العليا والإدارات الأخرى و العمل على تنمية الإحساس بالمسؤولية.[3]

1.4- تعريفها:

تعددت الاتجاهات نحو تعريف المهارات حيث عرفها أحدى الباحثين بقوله: المهارات بصفة عامة تعني الوصول بالعمل إلى درجة من الدقة التي تيسر إجراءه في أقصر وقت ممكن و بأقل مجهود و عادة ما تتكون من ثلاثة عناصر هي السرعة, الدقة, الفهم.[4]

[1]سنان الموسوي ،مرجع سابق ،ص 29.
[2]عبد الحفيظ مقدم و آخرون،مرجع سابق، ص 258
[3] علي خضر مبارك و موسى قاسم القريوتي ، مرجع سابق،ص30.
[4]محمد علي الرشودي (المهارات القيادية) رسالة ماجيستير غير منشورة, الرياض, أكاديمية نايف للعلوم الأمنية 2001، ص 71.

و يعرفها السلمي على أنها: القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة و التميز بما يحقق نتائج أعلى و أفضل مما استخدم في الأداء من موارد و إمكانات.[1]

و يؤكد الخبراء على أن المهارات هي القدرة على الانتقال من المتاح الى الممكن, حيث ما يعبر المتاح عن الممارسات المعتادة التي تعود عليها الفرد, أما الممكن فهو يعني قدرة الفرد على استثمار ما لديه من طاقات كامنة و ما حوله من موارد غير مستغلة بشكل جزئي أو كلي في الوصول إلى أداء أفضل.[2]

أما المهارات الإدارية فهي مجموعة متخصصة من القدرات و الإمكانات اللازمة لأداء العمل الإداري داخل التنظيم على أكمل وجه ممكن , و قد تعرض لها عدد من كتاب الإدارة بمجموعة من التعريفات "يقصد بالمهارات الإدارية القدرة على القيام بالوظائف الإدارية" ــ[3]

كما عرفت المهارات الإدارية بأنها القدرة على الأداء الإداري الفعال في المنظمة، و هي تنقسم إلى مهارات تخطيطية و هي القدرة على تخطيط البرامج و الخطط والسياسات المختلفة و مهارات تنظيمية و هي القدرة على إعداد التنظيم و تطويره و تعديله بصفة مستمرة حتى يلاءم احتياجات المؤسسة و يحقق أهدافها.[4]

2.4- أنواع المهارات:

تصنف المهارات إلى أنواع مختلفة تطرق إليها الباحثون في مؤلفاتهم وهذا بحسب الزاوية التي يتم النظر من خلالها.

فقد قسمـــها كنعان إلى مهارات ذاتيـــة، مهارات فنيـــة، مهارات إنسانيـــة، مهارات ذهنيـــة ،5و قسمها درويش إلى مهارات فنية, مهارات إدارية, مهارات فكرية و سياسية، 6

أما النعيمي فقدركز على ثلاث مهارات هي: المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية.

أ- المهارات الفنية:

تنصب هذه المهارات على التخصص العلمي أو المهني للمدير في أحد فروع العلم أو المهن بما يعطيه القدرة على الأداء الجيد و سهولة استخدام الأدوات المتاحة في هذا التخصص, و تعتبر

---

[1] علي السلمي، المهارات الإدارية القيادية للمدير المتفوق إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية,، مكتبة غريب، القاهرة 1985 ،ص 23.

[2] محمد عبد الغني حسن هلال, موسوعة تدريب الأسس و المبادئ، مركز تطوير الاداء و التنمية, القاهرة 2000، ص26.

[3] صلاح الشنواتي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مدخل الأهداف، بدون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 160.

[4] عبد الله أمين جامعة, اساسيات إدارة الأعمال ،الطويجي للطباعة و النشر القاهرة, 1991، ص 37

[5] نواف كنعان، القيادة الإدارية, الرياض,دار العلوم 1980 ص 311.

[6] عبد الكريم درويش وليلى تكلا، أ؟صول الإدارة العامة،مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1980،ص 123- 126.

هذه المهارات بأنها أكثر تحديدا بغيرها من المهارات, بالإضافة إلى سهولة التحقق من مدى توافرها لدى المدير.

ب- المهارات الإنسانية:

أي القدرة على التعامل الإنساني و الفعال مع الأفراد والجماعات, و تتحدد هذه المهارات من خلال قدرة المدير على إيجاد الفهم المتبادل بينه وبين الأفراد و الجماعات بالشكل الذي يمكنه من التعرف على ميولهم و اتجاهاتهم, حيث يستفيد من فهمه لأنماط السلوك الإنساني المختلفة لكي يختار أسلوب التعامل المناسب مع كل فرد وفقا لطبيعته و شخصيته. و نظرا لتعقد و تباين العلاقات الإنسانية يعتبر اكتساب المدير لمثل هذه المهارات أكثر صعوبة من اكتساب المهارات الفنية, هذا إضافة إلى ارتباط هذه المهارات بشخصية المدير و اتزان سلوكياته العامة و الخاصة.

جـ- المهارات الفكرية:

و هي عبارة عن مجموعة القدرات الذاتية التي يتصف بها المدير, و تعطيه الرؤية التي تمكنه من الربط بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين و أهداف المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المنظمة.[1]

[1] هاشم سعيد النعيمي، دور القيادة الادارية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة القاهرة، 2005، ص 51-52.

الفصل الثالث

العملياتالإدارية

- التخطيط
- التنظيم
- التوجيه
- الرقابة

1- التخطيط:

1- مفهومه :

تعتبر وظيفة التخطيط أهم الوظائف الإدارية و يجب أن تسبق أية وظيفة إدارية أخرى ، لأنها الإطار الذي بموجبه تنفذ الوظائف الأخرى،و التخطيط هو أساس الإدارة، و تقف عليه العملية الحيوية للتنظيم و التوجيه و الرقابة و التي تعمل على مساندة الإدارة و منحها المعنى و المغزى.[1]

و لقد تعددت تعريفات التخطيط إلا أنها تلتقي في معنى بتحديد الأهداف و التنبؤ بالمستقبل، وفي هذا الاتجاه تسرد بعض التعريفات:

يعرفه فايول(Fayol) بأنه " التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد و لهذا المستقبل ".

و يعرفه جورج تيري (George) بأنه " هو الاختيار المرتبط بالحقائق و استخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصوره و تكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة ".

و يعرفه السلمي بأنه " تحديد الأعمال أو الأنشطة و تقدير الموارد و اختيار السبل الأفضل من أجل تحقيق أهداف معينة ".[2]

فالتخطيط إذن هو محاولة تطبيق المنطق و العقل و بعد النظر ، و هو بذلك خطوات عمل معينة و محددة و مركبة و فق دراسة علمية سليمة مبنية على حقائق و تقديراي مدروسة ، انطلاقا من هذه التعريفات تتجلى أهمية التخطيط كجزء من العملية الإدارية و بأنه نشاط فكري مبني على أسس علمية و دراسة لواقع و محيط المنظمة.

2.1-أهميته:

إن أهمية التخطيط تتبع من فوائده و مزايا التي تعود على المنظمة و منها:

- يحدد التخطيط الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها تحديد دقيقا واضحا ، يتماشى مع إمكانات و موارد المنظمة المتاحة و المتوقعة.
- يوضح التخطيط المشكلات المتوقع حدوثها و محاولة التنبؤ بما سيكون عليه حجم و خطورة هذه المشكلات، و وضع تصور لحلها و اتخاذ قرار بشأنها.

---

[1] فائق حسني أبو حليمة، الحديث في الإدارة الرياضية، ط 1، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 40.
[2] عبد الحميد شرف، الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1999، ص 45.

- تحديد الأهداف من خلال التخطيط يساعد المنظمة على تحديد الموارد البشرية و المادية (من حيث الكم و النوع و التوقيت) المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.
- يرتبط بما سبق، إن التخطيط يساعد على تخفيض التكاليف و الجهد و الوقت نظرا لأنه يساعد على الاستغلال المثل للموارد المتاحة، على التنسيق بين مختلف أنشطة المنظمة بما يمنح التداخل.
- تستطيع الإدارة من خلال التخطيط العلمي السليم أن ترى الصورة المتكاملة لنشاط المنظمة و للبيئة التي تتعامل معها يؤدي إلى إحداث التوازن الداخلي بين أنشطة المنظمة و التوازن الخارجي بين المنظمة والبيئة المحلية ، بما يضمناستمرارية و ازدهار المنظمة.
- إن الهدف التي يحددها التخطيط تعتبر بمثابة معايير أو مؤثرات للأداء يتم من خلال الرقابة على أداء مختلف النشطة و مدى قربها أو بعدها عن هذه الأهداف.
- بصفة عامة يؤدي التخطيط إلى زيادة كفاءة و فعالية المنظمات و هو مطلب جوهري لكي تستمر المنظمة في أداء مهامها بنجاح، كما يساعد التخطيط الفعال على إحداث نوع من التقارب بين المصالح المتعارضة لكل من أصحاب المنظمة و العاملين فيها و بيئتها التي نتعامل معها.[1]

3-1 عناصر التخطيط:

التخطيط ليس مرحلة معينة أو نشاطا معينا و إنما هو مجموعة من الأنشطة الذهنية التي تكون في مجموعها عملية مستمرة و ما يمكن استعراض هذه الأنشطة أو العناصر فتمايلي:

أ- الرسالة : هي المبرر من الوجود ، أي المبرر من وجود المنظمة في ظل منظمات أخرى منافسة ، و لهذا المعنى توضح الرسالة الخصائص الفريدة المميزة للمنظمة ، كما تبرز الصورة الذهنية للمنظمة ، و هناك مجموعة من الاعتبارات الهامة التي يجب أخذها في الحسبان عند إعداد الرسالة و هي :

- أن تكون الرسالة مختصرة و واضحة.
- يجب ألا تكون الرسالة متسعة غير قابلة للتحقيق، أو ضيقة تفرض قيودا على المنظمة.
- إمكانية ترجمة المصطلحات الواردة بالرسالة إلى نتائج يمكن قياسها.
- أن تبرز الرسالة الفلسفة الأساسية للمنظمة.
- إمكانية تحقيقها.

[1] فائق حسني أبو حليمة، مرجع سابق، ص 42.

- أن يقوم بصياغة الرسالة فريق من الإدارة العليا.[1]

ب- تحديد الأهداف: من الشعارات التي أخذت مجالا بارزا في الكتابات الإدارية الحديثة الشعار القائل بأن مسؤولية إدارة المنظمة تتحدد بمجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها من خلال الوظائف التي تتولاها ن وهذه الأهداف تؤخذ كأساس لتقييم كفاءة الإدارة.

و طبيعي أن تتحدد تلك الكفاءة بمقدار إدارة المنظمة على وضع أهداف سليمة و واقعية، ثم القيادة السليمة لجهود العملين نحو تحقيق الأهداف. والتعبير الصريح عن الأهداف يعتبر شيئا ضروريا ، و لذلك فإن الفشل في تحديد أهداف صريحة و واضحة ينتج عنه عدم الكفاءة في اتخاذ قرارات صحيحة ، و إن عدم التحديد الصريح للأهداف يترتب عليه إعطاء تفسير مختلف لها في أوقات مختلفة ، و بالتالي تتسبب في ضياع الجهود و عدم التنسيق.[2]

جـ- السياسات : هي عبارة عن مجموعة من الاتجاهات العامة التي تؤدي إلى فهم عام من حيث توجيه و ترشيد تفكير المرؤوسين عن أتحاذ القرارات ، و بمعنى آخر هي مجوعة قواعد و تعليمات و إرشادات لتوجيه سلوك العاملين.[3]

و تتميز السياسات بمجموعة من الخصائص من أهمها :

- أنها ما هي إلا مبادئ عامة مرشدة للمستويات الإدارية الدنيا.
- أنها مرنة: بمعنى أنها لا تحدد أساليب جامدة للتصرف، و إنما تترك مجالا للمبادرة في التحليل و تقييم المواقف المختلفة من جانب الأفراد القائمين على تطبيقها.

و تظهر أهميتها في توجيه التفكير الإداري تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية كما يمكن التفرقة بين عدة أنواع من السياسات.

وترتبط هذه الأنواع من السياسات بأسس تصنيفها إلى مجموعات، فقد تصنف على أساس المستوى الإداري، أو على أساس طبيعة النشاط، أو حسب طريقة الإعداد أوحسب مصدرها، ويوضح الشكل التالي الأنواع المختلفة للسياسات.[4]

شكل يوضح أنواع السياسات

د- الإجراءات و القواعد :

تعرف الإجراءات بأنها سلسلة من المهام المرتبطة يبعضها و المرتبة وفقا لتتابع حدوثها و هي تمثل في مجموعها الأسلوب المحدد لأداء العمل ، و على هذا فإن الإجراءات تتضمن تحديد

---

[1] محمد إبراهيم محمد، المدير والاتجاهات الحديثة للإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص 193,

[2] علي شريف وعلي عبد الهادي مسلم، مرجع سابق، ص 111.

[3] عبد الحميد شرف، مرجع سابق، ص 54.

[4] محمد إبراهيم محمد، مرجع سابق، ص 208-209

كيفية أداء كل جزئية من جزئيات العمل و متى يتم أداؤها ، و من المسؤول عن الأداء ، و تكون هذه التساؤلات أفضل أسلوب ممكن لتنفيذ العمل.

و يرتبط بتنفيذ الإجراءات و طرق العمل مجموعة من القواعد وعلى ذلك تمثل القواعد خطة دائمة و التي توضح للعاملين ما يجب و لا يجب عمله بحيث لا تسمح بوجود أي مجال للتأويل.[1]

4-1 مراحل العملية التخطيطية :

تمر عملية التخطيط بثلاث مراحل أساسيةهي:

مرحلة إعداد الخطة، مرحلة تنفيذ الخطة، مرحلة المتابعة و التقييم للخطة.

*المرحلةالأولى: إعداد الخطة و إقرارها، و تشمل القيام بالخطوات التفصيلية الآتية:

- الدراساتالأولية: جمع المعلومات من تقييم للوضع الراهن، كذلك تحديد البدائل المتاحة و الجدوى الاقتصادية لكل بديل و تحديد الأهداف.
- تحديد أبعاد الخطة من حيث القوى البشرية اللازمة، الزمن و الموازنات التقديرية المؤقتة، مصادر التمويل، المستوى و المراحل، و إعداد التقارير الأولية.
- جمع المعلومات اللازمة و المتعلقة بالإمكانات و الفرض و الأهداف.
- تحليل البيانات و عملية التنبأ بالمستقبل.
- تحديد السياسات و السياسات البديلة، و تشمل إعداد البدائل و تقييم كل منها.
- تحديد مواصفات المشروع و مراحل (ما يسمى ببرامج العمل) و يشمل تحديد الأولويات ، الإستراتيجيات ، الإجراءات و القواعد .
- إعداد و كتابة الخطة.
- إقرار الخطة (البدائل الأمثل) و الإعلان عنها.

*المرحلةالثانية: تنفيذ الخطة، و تشمل هذه المرحلة:

- تحديد الأطراف المساهمة بعملية التنفيذ و توضيح المهام و الأدوار لجميع الأطراف.
- أن تكون الإجراءات المعدة مسبقا واضحة لا لبس فيها.
- أن تكون الوسائل متكافئة و متوافقة مع الأهداف.
- أن تكون هناك سلطة للتنفيذ و المتابعة بما يضمن تحقيق الأهداف في حدود الإمكانات المتاحة و الزمن المتاح
- تجزئة الخطة لضمان التنفيذ.

[1] محمد إبراهيم محمد، مرجع سابق، ، ص 222.

- الموازنات التقديرية، و التي قد تمول بشكل ذاتي، حكومي، قرض، إعانة.

***المرحلة الثالثة:** متابعة و تقييم الخطة:
و في العادة تكون المتابعة أثناء التنفيذ و الأعداد و بعد الانتهاء من العمل، كما يكون التقييم أيضا أثناء الأعداد (من حيث تقييم البدائل) وأثناء التنفيذ حيث يتم مراقبة دقة تنفيذ العمل و ضمان اكتماله وفقا لما ورد في الخطة المعدة.[1]

5-1 الأنواع الرئيسية للتخطيط :

يمكن التعرف على الأنواع المختلفة للتخطيط من خلال التعرف على الأبعاد المختلفة التي على ضوئها يمكن تقسيم هذه الخطط، و هذه الأبعاد هي:
أ- مدى التكرار للخطة: يشير هذا البعد إلى مدى استخدام الخطة مرة تلو الأخرى أو استخدامها مرة واحدة، لذلك وفقا لهذا البعد هنالك نوعان من الخطط:

- الخطط الجاهزة: و هي التي تستخدم مرة تلو الأخرى (أي على مدار فترة زمنية معينة) و في مثال لذلك السياسات و الإجراءات و القواعد.
- خطط تستخدم مرة واحدة: (ذات استخدام فريد أو وحيد) مثل الموازنة و البرنامج.

ب- الإطار الزمني للخطة: و وفقا لهذا البعد توجد ثلاثة أنواع وهي الخطط طويلة الأجل و الخطط متوسطة الأجل و الخطط قصيرة الأجل.
ج- المجال الذي تغطيه الخطة: وفقا لهذا البعد توجه ثلاثة أنواع من الخطط:

- خطط تغطي المنظمة ككل.
- خطط تغطي قطاعا معينا من قطاعات المنظمة.
- خطط تغطي الوحدات و الأجهزة المكونة للمنظمة.

د- مستوى التخطيط: و وفقا لهذا البعد يمكن تمييز الخطط التالية:

- خطط الإدارة العليا (على مستوى الإدارة الوسطى).
- خطط الإدارة المتوسطة (على مستوى الإدارة الوسطى).
- خطط الإدارة الإشرافية (على مستوى إدارة الخط الأول).[2]

ومن جهة أخرىيمكن الإشارة إلىأهمأنواع التخطيط شيوعا و هي:

---

[1]موسى قاسم القريوتي وعلي خضر مبارك،مرجع سابق، ص 89.، ص 79-80.
[2]كامل علي متولي عمران، التخطيط والرقابة، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي،مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة،ط 1،2007، ص 12-13.

***الخططالإستراتيجية:** و الإستراتيجيات هي احد أنواع التخطيط التي تحاول إحداث نوع من التوازن بين قدرات المنظمة و التغيرات المحيطة بها، لتحقيق مركز مرغوب فيه، في ظل المنافسة السوقية على المدى الطويل من الزمن.

و منأهم مراحل الخطة الإستراتيجية:

- تحليل الإستراتيجيةالأولية للمؤسسة و ما تتضمنه من أهداف و مهام.
- دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة و التي تتضمن البيئة الاقتصادية و التكنولوجية و الاجتماعية.
- دراسة البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على الموارد المتاحة و تحديد نقاط الضعف و القوة في المنظمة.
- بعد دراسة البيئة الخارجية و الداخلية تحدد أهداف و مهام جديدة للمنظمة أو تعدل الأهداف الموجودة.
- و من ثم تحددالإستراتيجية الجديدة المطلوبة لتحقيق الأهداف الجديدة.
- و من بعد ذلك يأتي دور تطبيق الإستراتيجية الجديدة من خلال تعديلات و تغيرات في المنظمة.[1]

* **الخطط التكتيكية أو التشغيلية** : و تهتم هذه الخطط بصفة أولية (مبدئية) بإعداد برامج التصرف لتحقيق الأهداف متوسطة و قصيرة الأجل ، و عادة ما تنفذ المنظمات خططها التنظيمية الرسمية على أساس هذا المستوى.[2]

6-1 خصائص التخطيط الجيد :

يتميز التخطيط الجيد (الخطة الجيدة) بخصائص عدة توضحها النقاط التالية:

- **استناد التخطيط على التفكير الموضوعي:** ويعني هذا أن يكون التخطيط حقيقيا و منطقيا فيما يخص باحتياجات المهنة و الالتزامات المختلفة المترتبة عليها ، و يترتب على ذلك أن التنفيذ الفعال للخطة يتوقف على أن يفهمها بذكاء جميع الأفراد المسؤولين عن تنفيذها.
- **المرونة:** تعيش (المنظمة) حياة تتصف بالتغير و التطور المستمر تبعا للتغيرات...... المجتمع الذي هو جزء منه، فمرونة الخطة تسهل على المنظمة إحداث التغيرات الضرورية بقدر من السلامة و الهدوء دون إعاقة لسير عملها أو زيادة في التكاليف.

---

[1]موسى قاسم القيريوتي وعلي خضر مبارك،مرجع سابق، ص 89.
[2]كامل علي متولي عمران، مرجع سابق، ص 14.

- يجب أن يتميز التخطيط بالبساطة و المنطقية حيث يفهم جميع الأفراد مضمون الخطة ، و لا يختلف أحد عن الآخر في جزء من جزئياتها.
- **يجبأن تتميز الخطة بالشمول:** بان تغطي الخطة بطريقة ملائمة كل التصرفات التي يجب أن يتولاها الأفراد و العناصر التنظيمية و هذا لضمان الإنجاز الملائم للهدف.
- **تحديد مستويات العمل:** تقوم الخطة الجيدة على تحديد مستويات العمل، حيث أن تنفيذ الخطة (التوصل إلى الهدف) يتطلب مساهمة جميع الأفراد العاملين في المنظمة.
- **يجبأن يتم توفير مقومات التخطيط لكي يكون جيدا:** و هي مهارة القائمين بالتخطيط على نظام فعال للمعلومات و آخر للاتصالات.
- **أن تكون الخطة معيارا و مقياسا للأداء:** بحيث يتم تقييم أداء المنظمة ككل من خلاله.
- 2- **التنظـــــــــيماقتصاديا في نفقاته:** إن الفعالية في إنجاز الأهداف لا يمكن أن يكون الاعتبار الوحيد ، حيث الموارد المتاحة للتنظيم غالبا ما تكون موارد محدودة ، و بهذا يجب أن نضع أهمية الإنفاق في الاعتبار عند تنفيذ الخطة و حتى لا يؤدي هذا إلى توقف سير الخطة في إحدى مراحلها بسبب التمويل المادي .[1]

2- التنظـــــيم:

2-1 مفهوم التنظيم و أهميته:

إن كل العلماء الذين تم دراستهم للتنظيم ينظرون إلى انه "عملية" (coopération)أو "مرحلة" (process): عملية تصميم هيكل، عملية تقسيم العمل بشكل منطقي ، عملية تحديد السلطات و المسؤوليات و العلاقات بين الأجزاء لتحديد هدف مشترك، إنهم يؤمنون بوجود مبادئ مستقرة للتنظيم.

و ينظرآخرون من علماء التنظيم إلى التنظيم على أنه " منظمة " بالإنجليزية أيضا(organisation)،أي شيئ ديناميكي متحرك لوجود الإنسان فيه، فهم في نظرتهم للتنظيم على أنه " منظمة " نشطة ، إنما يركزون على السلوك التنظيمي بسلوك الأفراد داخل المنظمة و دوافعهم و صراعاتهم وردود أفعالهم التنظيمية للصراعات، و من المشهورين في هذا المفهوم " جيمس مارش و هيربرت سايمون ".

هذا في الوقت الذي بدأ الكثيرون ينظرون إلى " المنظمة " على أنها "نظام " (system)، و النظام – بهذا المعنى – مجموعة أجزاء مرتبطة يبعضها تمام الارتباط بحيث إن أي تغير في

---

[1] فائق حسني أبو حليمة، مرجع سابق، ص 44-45.

جزء من أجزاء لا بد و أن يؤثر في باقي الأجزاء. و من أمثلة الذين يفهمون " التنظيم " على انه " منظمة " بمعنى " نظام " (system) ويليام سكرت الذي يرى ضرورة معرفة الأجزاء الإستراتيجية للمنظمة:

الفرد: دوافعه و اتجاهاته.

التنظيم الرسمي.

التنظيم غير الرسمي.

المركز و الدور و أنماط العلاقات.

الظروف المادية المحيطة.[1]

و يعتبر التنظيم من العناصر الأساسية للإدارة، إذ بدونه لا يمكن للمديرين القيام بعملهم فهي الوسيلة التي يتمكن الأفراد بواسطتها من العمل بكفاءة ، و ذلك لكونه الإطار الذي يتضمن إعداد الجهاز اللازم لإنجاز الأهداف المحددة، و توزيع الواجبات على أعضاء هذا الجهاز بدرجة كبيرة من التنسيق ، فالتنظيم يحدد التقسيمات الإدارية اللازمة التي تستدعيها طبيعة العمل ، و كذلك يحدد و يبين العلاقات و أنماط الاتصال بين الأجهزة المختلفة وداخل كل جزء منها، كما يحدد الواجبات و المسؤوليات لكل فرد من الأجهزة المختلفة و الصلاحيات اللازمة لتحمل هذه المسؤوليات. [2]

فالتنظيم إذن هو الترتيب الواعي و الهادف لعناصر العمل و الإنتاج التي تسمح بتحقيق الاستخدام الأمثل لها في سبيل الوصول بالمؤسسة أو المنظمة إلى الغاية النهائية التي قامت من أجلها.

و تهتم الإدارة في هذه العملية بتقسيم الوحدات (العاملين) حسب طبيعة العمل أو التخصص. أو بالأسلوب الذي يتناسب و العمل داخل المنظمة ، بالإضافة إلى صياغة البناء التنظيمي للمؤسسة من أجل تحديد علاقة الأقسام فيما بينهابدرجة تسمح من جهتها بتنسيق المهام و الأعمال و عدم تداخلها ، كما يعمل التنظيم على تحديد طرق الاتصال المسموح ، وكذلك تحديد المستويات الإدارية التي تشمل عليها المنظمة على ضوء الأسلوب الإداري الأمثل ، من حيث استخدام المركزية أو المركزية و اتساع نطاق التمكن أو العمل على الحد من نطاق الإشراف.[3]

---

[1] سيد الهواري،التنظيم ،النظريات والهياكل التنظيمية والسلوكيات والممارسات ،ط 7 ، مكتبة عين الشمس،ط 3، مصر، 1998، ص 8-9.

[2] محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، طبعة الثالثة ، دار وائل، الأردن، 2008، ص 194..

[3] صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 47

2-2 أهداف مزايا التنظيم :

التنظيم عنصر هام من عناصر العملية الإدارية و هووسيلة تساعد في تحقيق أهدافالمنظمة، والتنظيم الجيد يحقق الأهداف التالية:

- تحديد واضح للاختصاصات و للمسؤوليات بين الوحدات الإدارية و للوظائف التي تتكون منها ، بحيث يتعين لكل إدارة أو قسم اختصاصاتها و علاقاتها بالإدارات و الأقسام الأخرى في المنظمة ، كما انه يتحدد لكل وظيفة و لشاغلها من الموظفين الواجبات الأساسية و الفرعية ، و العلاقات بالوظائف الأخرى ، و بالموظفين الآخرين العاملين في الوحدات الإدارية ، فلا يحدث تداخل في الاختصاصات بين الوحدات الإدارية و لا بين الموظفين العاملين فيها ، وبالتالي القضاء على الازدواجية و التداخل في الأعمال.
- تحديد واضح للصلاحيات المخولة للرؤساء و الموظفين الذين يشغلون وظائف الوحدات الإدارية في المنظمة، بحيث يتم تجنب حصول أي تنازع أو تضارب في الصلاحيات.
- تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة، و بين الموظفين العاملين فيها، بحيث يعمل جميع الموظفين في المنظمة كفريق عمل واحد و ليس كمجموعة أفراد أو كوحدات منفصلة عن بعضها.
- تحقيق رقابة إدارية فعالة على القيام بالأعمال في المنظمة.
- توفير بيئة عمل مناسبة في المنظمة ينمو فيها التعاون الاختياري بين الوحدات الإدارية و بين الموظفين العاملين فيها.
- انتظام سير العمل في المنظمة ، و تحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة ، والوصول إلى الهداف بقدر كبير الكفاية و الفعالية.[1]

3.2 - خطوات عملية التنظيم:

انطلاقا من التعاريف المتعددة لمفهوم التنظيم و العملية التنظيمية في الإدارة ، نجد أنها تتضمن عدة خطوات أساسية في عملية التنظيم ، وهي :

أولا: تحديد الملامح الرئيسية للهيكل التنظيمي.

ثانيا:تحليل العمل ووصف الوظائف.

ثالثا: تقسيم العمل وفق الأسس التنظيمية المناسبة .

رابعا: توضيح العلاقات بين الإدارات و الأقسام المختلفة و بين الموظفين.

---

[1]محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، ط 4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007،ص130-131.

خامسا:توفير وسائل و أدوات تنظيمية تسهل التعريف على التنظيم.[1]
أما سيدالهواري فيرى أن عملية التنظيم تنقسم إلى:- تصميم الهيكل التنظيمي ، تحديد المسؤوليات،تحديد العلاقات ، اختيار المديرين و تطويريهم.[2]

1.3.2 - تحديد الملامح الرئيسية للهيكل التنظيمي:
واحدة من أهم المسائل التي يجب على التنظيم هي مسألة الهيكل الذي يمكن من تحديد مناصب العمل والعلاقات الوظيفية التي تربطها وتوحدها.[3]

أ ـــ تعريف الهيكل التنظيمي:
يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية و الوحدات التي تقوم بها، و الأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنشاة، كما يحدد خطوط السلطة و مواقع اتخاذ و تنفيذ القرارات الإدارية.
ويمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي يضم مجموعات الأنشطة مقسمة على شكل إدارات و أقسام و غير ذلك من الوحدات التنظيمي إلى أن نصل في النهاية إلى الأعمال نفسها.[4]
و حسب مينتزبرغ (Mintezberg) هيكل المنظمة يمكن تعريفه بأنه المحصلة الكلية للوسائل المستخدمة لتقسيم العمل إلى عمليات مختلفة وأيضا لضمان التنسيق الضروري بين هذه العمليات.[5]

ب - أبعادا لهيكل التنظيمي:
يتكون الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة من عناصر ثلاث و بدرجات تتفاوت في الشكل و المضمون و هي :
التطور و التعقيد: يتسم أي هيكل بتقسيم الأعمال التي يؤدى من خلالها العمل إلى عدد من المهام يتولى القيام بها عدد من الوحدات الإدارية المنتشرة أفقيا ، و المرتبة عموديا ، على مستويات إدارية مختلفة ، و يراعى في هذا التقسيم عوامل التخصص.
ويمكن أن يكون التنظيم بسيطا ، أو مركبا و موزعا جغرافيا ، و غالبا ما ينقسم التنظيم في المراحل الأولى على أساس وظيفي إلى عدة دوائر تمثل الخدمات أو السلع أو الوظائف الأساسية

---

[1] محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، ص 200.
[2] سيد الهواري، الإدارة، مرجع سابق، ص 140.
[3] ChristianGuillevic, psychologie du travail ;théories et applications, Natan université, 2002, p211
[4] صلاح الشنواني،إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، بدون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 580.
[5] Claude Louch ,structure et structuration des organisations Dunod, 2ièmme édition, paris 2002, p 237

التي يتولى التنظيم العمل على تحقيقها ، ثم ما يلبث أن يتوسع و يزداد تعقيدا أو ينقسم إلى الأقسام أخرى ووفق أسس مختلفة.

الرسمية :تقضي مرحلة تعقد و تطور التنظيم وجود تقنين لأساليب و إجراءات العمل و تنميطها بشكل يضمن ضبط سلوك العاملين بحيث لا يكون هناك مجالا لتفاوت السلوك من موظف لآخرللاختلاف في أشكال تقديم الخدمة من شخص لآخر.فالتنظيم يستوجب التنميط "standarization" و التوحيد , فكلما كان التنظيم منظما كان هناك أدلة عمل و إجراءات و سياسات واضحة ، أما المجتمعات البدائية و غير المنظمة والتي لم تتطور لديها تنظيمات، فيلاحظ تفاوت إجراءات العمل و عدم وجود النمطية و ازدواجية المعايير المتبعة في التعامل مع المتعاملين مع المؤسسة وفق اعتبارات شخصية و مصلحيه.

التسلسل الإداري: يؤكد هذا المبدأ مرجعية إدارية واضحة أمام العاملين ، بحيث تكون خطوط السلطة واضحة ، سواء كان الأسلوب المتبع أسلوب المركزية أو اللامركزية.

و تعكس المركزية و اللامركزية مدى حصر الحق القانوني في اتخاذ القرارات من قمة الهرم الإداري (المركزية) أو كونها موزعة بين المستويات الإدارية المختلفة حسب أهمية القرارات و كلفتها من بين اعتبارات أخرى (اللامركزية)، و لا شك أن تحديد الدرجة المناسبة من المركزية و اللامركزية التي تتواجد في تنظيم ما تعتمد على نوعية التصميم التنظيمي الذي تقرره الإدارة العليا ووفقا لاعتبارات عدة.[1]

جـ - خطوات تصميم الهيكل التنظيمي:

لا بد أن يأخذ تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة بنظر الاعتبار حقيقة أساسية مفادها أنه ليس هناك هيكل مثالي يصلح للتطبيق في مختلف المنظمات، في كل الأوقات و لكل مستويات الهيكل. فأي تفاوت معين في طبيعة الأعمال السائدة في المنظمة أو في طبيعة الظروف البيئية أوالأهداف المراد تحقيقها يؤدي بشكل أو بأخر إلى خلق جوانب الاختلاف في طبيعة الهيكل التنظيمي و تصحيحه.

و في ضوء ذلك لا بد من تحديد الخطوات الأساسية التي ينبغي اعتمادها عند القيام بتصميم الهيكل للمنظمة و هي:

– تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة و كذلك أهدافها الفرعية و الثانوية، حيث أن تحديد سلسلة الأهداف (أو سلسلة الوسائل، الغايات) من شأنه أن يسهم في تحديد احتياجاتالمنظمة، و بالتالي طبيعة الهيكل التنظيمي و سبل تصميمه.

[1] محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم،مرجع سابق، ص 51-52.

– تحديد الإعمال أو النشاطات المطلوبة للإسهام في تحقيق الأهداف (الرئيسية أو الفرعية و الثانوية) ، إذ هذه تقضي إلى وضع الخطط التي تتضمن السياسات و البرامج و الإجراءات المتعلقة بها.[1]

"و هي تحديد المهام و الأعمال التي يؤدي القيام بها إلى الوصول إلى الأهداف العامة للمنظمة، و هو ترجمة للأهداف على شكل أنشطة، ومهام و اختصاصات محددة، يمكن إسنادها إلى وحدات إدارية " .[2]

-تجميع الأعمال و الأنشطة الوظيفية المتشابهة و المتقابلة في تقسيمها أو وحدات ، و إنشاء إدارة كل منها إلى مدير أو رئيس مسؤول ، مع تخويله الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعماله و النهوض بمسؤولياته بكفاءة و فعالية .

- وصف الوظائف بشكل شامل مع تحديد جميع الأعمال و الأنشطة الاعتيادية و الاستثنائية المرتبطة بها بصورة واضحة ودقيقة ، و تحديد الصلاحيات ، والمسؤوليات ، و العلاقات ، و مؤهلات شاغل الوظيفة ، و ما بعهدته من أموال.

-تحديد علاقات العمل الوظيفية بين مختلف التقسيمات و الوحدات و خلق الظروف الملائمة لتحقيق التعاون بين الأفراد و تنسيق جهودهم بالشكل الذي يتجاوز مشكلات التضارب بين الأعمال.

-تحديد المستويات التنظيمية في إطار محددات نطاق الإشراف بمعناه الديناميكي المتفاعل مع طبيعة الأعمال و في ضوء ذلك تحديد الوظائف الاحترافية و التنفيذية داخل كل قسم أو وحدة في الهيكل التنظيمي .[3]

د - نماذج الهيكل التنظيمي:

هناك ثلاثة أنواع رئيسية للهياكل التنظيمية طبقا لاختلاف أشكال العلاقات الخاصة بالسلطة بين الوحدات و الأفراد، فتبنى بعض الهياكل على السلطة الإدارية أو التنفيذية، والبعض على السلطة الوظيفية، و البعض الآخر على الجمع بين السلطة التنفيذية و السلطة الفنية الاستشارية.[4]

2.3.2- تحليل العمل و وصف الوظائف :

يعرف العمل بأنه مجموعة من المهام و الواجبات و المسؤوليات التي ينظر إليها في مجموعها على أساس أنها تكليف مطلوب من الأفراد العاملين.[5]

---

[1]خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود ، مرجع سابق،ص 164.
[2]محمد شاكر عصفور،مرجع سابق، ص 153.
[3]خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 165.
[4]صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص 561.
[5]صلاح الشنواني ،نفس المرجع ، ص 46.

ويعرف أيضا بأنه نشاط رجلأو امرأة في إطار تنظيمي، اجتماعي، باستعمال أدوات – وسائل - خاصة لغاية بلوغ أهداف إنتاجيةمعلومة.[1]

و يعرف تحليل العمل بأنه الإجراء الذي تكتشف عن طريقه الحقائق الخاصة بكل عمل و يطلق عليه أحيانا دراسة العمل، أما وصف العمل فهو مجموعة المعلومات المتحصل عليها من المدونة في تحليل العمل ، أي وصف العمل المطلوب تأديته والمسؤوليات التي ينطوي عليها ، و المهارة التي يحتاج إليها و التدريب المطلوب للقيام به ، والظروف التي يؤدى في ظلها ، و علاقاته بالأعمال الأخرى و المتطلبات الشخصية له، في حين أن مواصفات العمل فتشير إلى وضع ملخص للخصائص الشخصية المطلوبة للقيام بعمل ما إذ تصف نوع الفرد المطلوب.[2]

ويهدف تحليل العمل إلى الحصول على البيانات والمعلومات التي تمكن من تقريب المسافة بين التصميمات الرسمية للعمل(توصيفات، قواعد، إجراءات رسمية، توضيحات...) وبين النشاط الحقيقي الفعلي للعامل (الجوانب اللارسمية، مضامين، السلوك غير المتوقع في العمل).[3]

ويعتبر أداء الأعمال أو القيام بالوظيفة المبرر الأساسي لعملية التنظيم ، إذ لابد ابتداء من التعرف على ماهية الأعمال التي يتم إنشاء الوحدات الإدارية المختلفة للقيام بها قبل أن يتم تعيين موظفين، وتبدأ عملية تحليل العمل بالتعرف على كافة الأنشطة التي تستلزمها الوظيفة و قد تكون عمليات حركية ، أو فكرية ، أو استقبال معلومات أو مراجعة مستندات ، أو إصدار توجيهات أو أعمال رقابة ، و من ثم يتم جمع معلومات عن علاقة الوظيفة بباقي الوظائف الأعلى و الأدنى و المتشابهة و ظروف العمل و متطلبات شغلها.

3.3.2- تقسيم العمل وفق الأسس التنظيمية المناسبة :

تسعى المنظمات إلى تجمع الأنشطة الوظيفية المتماثلة في تقسيمات(أقسام، شعب وحدات، بغية تحقيق مبدأ الاستفادة من التخصص و تقسيم العمل و لغرض النهوض بكفاءة الوحدات التنظيمية العاملة فيها بالشكل الذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل.[4]

و يعتبر تقسيم العمل خطوة أساسية و ضرورية لعدة أسباب أهمها:

- ضخامة حجم العمل في الكثير من المشاريع، حيث من غير الممكن أن يقوم به الشخص بمفرده.
- تعذر توزيع العمل إلا بعد تقسيمه.

---

[1]Guy Karns, psychologie du travail, presse universitaire de France, Paris, 2ièmme édition, 2009, p 42.

[2]صلاح الشنواني، مرجع سابق ، ص 47.

[3]Christian Guillevic, p 211.

[4]خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، مرجع سابق،187.

- يوفر تقسيم العمل الاستفادة من مزايا التخصص لدرجة كبيرة.

إن تقسيم العمل إلى أوجه النشاط يختلف من منظمة إلى منظمة و من ظرف إلى آخر.[1]

و تتعدد الأسس التي يمكن لمختلف التنظيمات تقسيم الأعمال على أساسها بين الإدارات المختلفة من مختلف المستويات الإدارية، و من أهم تلك الأسس:

- التنظيم على أساس الوظيفة المعطاة لكل وحدة إدارية .
- التنظيم على أساس السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة من كل وحدة إدارية.
- التنظيم على أساس المناطق الجغرافية التي تعمل فيها الوحدات الإدارية.
- التنظيم على أساس فئات الزبائن التي تخدمهم الوحدات الإدارية.
- التنظيم على أساس المراحل أو العمليات الإنتاجية التي تمربها عملية إنتاج السلعة.
- التنظيم على أساس عدد الأشخاص العاملين في كل وحدة.
- التنظيم على أساس الوقت الذي يتم فيه إنتاج السلعة.[2]

أ - التنظيم على أساس الوظيفة :

و يعتبر هذا التقسيم (الوظيفي) من أكثر الطرق شيوعا، و يتم بموجبه تقسيم المنشأة إلى عدد من الوحدات التنظيمية يتناسب مع عدد الوظائف التي تقوم بها ، بحيث تختص كل وحدة تنظيمية بأداء وظيفة معينة للمنشأة كلها ، ويمكن أن تجزأ كل وظيفة رئيسية إلى وظائف فرعية حسب المنشأة و أعمالها.[3]

ووفقا لهذا النوع من التنظيم فإنه يجمع في جهاز إداري واحد، كل الموظفين العاملين فيتقديم خدمة معينة أو إنتاج سلعة معينة.[4]

ب – التنظيم على حسب نوع السلعة أو الخدمة:

ويتم بموجبه تقسيم نشاطات المنشأة حسب السلع أو الخدمات التي تنتجها أو تقدمها، و هذه الطريقة شائعة في المنشآت الصناعية ومنشآت الخدمات ومن أهم مزايا هذا التقسيم الاستفادة الكاملة من تقسيم العمل و التخصص في الأداء و التنسيق بين العمليات التي تؤدي بالنسبة لكل سلعة أو خدمة على حدة ، إلا انه ما يؤخذ عليه صعوبة التنسيق بين الأقسام المختلفة لاسيما في الأعمال المتشابهة و كذلك صعوبة إيجاد الكفاءات للإدارات والوظائف المختلفة.[5]

---

[1]سيد الهواري،التنظيم ،النظريات والهياكل التنظيمية والسلوكيات والممارسات، مرجع سابق، ص 40.

[2]محمد قاسم القريوتي ،مبادئ الإدارة ، النظريات والعمليات والوظائف،مرجع سابق، ص 215.

[3]سنان الموسوي ، الإدارة المعاصرة ، الأصول والتطبيقات ، ط 1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2004. ص151 .

[4]محمد شاكر عصفور،مرجع سابق، ص 156.

[5]سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 153.

جـ – التنظيم على أساس الموقع الجغرافي :

و يتم بموجبه تقسيم نشاطات المنشاة حسب المناطق الجغرافية التي تعمل بها، بحيث تخصص وحدة تنظيمية لكل منشأة و تسلم مهمة الإشراف عليها إلى مدير خاص، يديرها حسب الظروف المحلية التي تميز المنطقة عن غيرها.[1]

و من إيجابيات هذا النمط التنظيمي توحيده للمسؤولية الإدارية على صعيد المنطقة أو الموقع ، و بالتالي إتاحة الفرص لتنسيق الفعاليات الجغرافية في مراكز فرعية للإدارة ، و ينعكس ذلك على الاهتمام بخصوصيات المنطقة،والاستجابة لمشكلاتها و الاتصال المباشر بالأفراد العاملين في المنشاة و هذا يقود أيضا إلى فرص التدريب للمدراء المحليين، غيرإن التنظيم على هذا الأساس يواجه مشكلات توزيع الخدمات على عدد من المناطق و توفير أكبر عدد من المدراء ذوي التخصصات المتعددة ، و وجود صعوبات في مجال تنسيق و توحيد الأنشطة الجغرافية على صعيد المنشأة.[2]

د – التنظيم على أساس فئات الزبائن (جمهور المستفيدين):

قد تقوم بعض المنظمات بإنشاء وحدات تنظيمية مختلفة لتعامل مع النوعيات المختلفة من العملاء في السوق المستهدف و خاصة عندما يكون حجم هؤلاء العملاء كبيرا واحتياجاتهم متباينة ، و في هذا النمط من التقسيم يتم تجميع الأنشطة التي ترتبط ارتباطا مباشرا بنوع معين من العملاء في إدارة واحدة ، و بالتالي تتواجد إدارات مستقلة لكل نوع من العملاء.[3]

هـ – التنظيم حسب مراحل العمل :

و وفقا لهذا الأساس يتم تجميع الوظائف على أساس العمليات الإنتاجية أو الصناعية ، و الذي تلجأ إليه المنظمات و خاصة صغيرة الحجم ، و يقصد بالعمليات هنا عمليات التشغيل الفنية المطلوبة لإنتاج أو تصنيع السلعة أو الخدمة عن طريق متخصصين مدربين جيدا على أداء عمليات محددة. [4]

و – التنظيم على أساس وقت العمل (فترة العمل):

ويتم بموجبه تقسيم نشاطات المنشأة على أساس وقت العمل إلى دوريات تقوم كل دورية بممارسة الإنتاج أو تقديم الخدمة في فترة زمنية معينة ، و تلجأ المنشات إلى هذه الطريقة في

---

[1] سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 155.
[2] خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، مع التركيز على إدارة الأعمال،ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2007، ص 170.
[3] ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال؟، نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 357-358.
[4] ثابت عبد الرحمان إدريس، نفس الرجع، ص 259.

التقسيم كي تتمكن من الوفاء بتعهداتها بتسليم المنتجات أو الخدمات في وقت محدد و كذلك كي تتمكن من أن تستثمر إمكانياتها المادية و البشرية و تنظم عملها بشكل يحقق أهدافها.[1]

ي - التنظيم المركب (المختلط):

و يجتمع في هذا النوع من التنظيم أكثر من نوع من أنواع التنظيمات المذكورة سابقا، و التنظيم المركب يعكس الواقع الفعلي في المنظمات الحديثة ، إذ يندر في المنظمات الحديثة نوع واحد من أنواع التنظيمات المذكورة سابقا لتجميع أوجه النشاط ، فيتم عادة الجمع بين أكثر من أنواع التنظيمات في منظمة واحدة ، ويعتمد ذلك على ظروف المنظمة و احتياجاتها.

2- تحديدالعلاقات التنظيمية :

بعد تكوين التقسيمات و الوحدات الإدارية المختلفة و تحليل الأعمال و وضعها، و تحديد و تكوين الوحدات الإدارية، و تعيين الأشخاص لأشغال الوظائف، يتحتم رسم العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية و يتمثل تحديد هذه العلاقات التنظيمية بتحديد الجوانب التالية:

- المسؤوليات و السلطات.
- طبيعة التنظيم و درجة المركزية و اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- نطاق الإشراف المناسب.[2]

أ ــ مفهوم المسؤولية :

المسؤولية هي التعهد والالتزام بالقيام بوجبات و أعمال محددة ، و حيث أن المسؤولية تتمثل في قبول الفرد للقيام بأنشطة وواجبات معينة ، لذا يجب أن ترتبط بتنفيذ الأعمال طبقا للمعايير الموضوعية.[3]

" ويعود تحديد المسؤولية في الهيكل التنظيمي إلى اعتبارين هما :

- دفع الفرد لإنجاز المهمات التي يكلف بها
- محاولته تحقيق نتائج مرضية لتجنب ما يترتب على حالة الفشل أو الإخفاق

و تعتبر المسائلة الوجه الثاني للمسؤولية و تتمثل في محاسبة الشخص المسؤول عن النتائج المتحققة جراء منحة السلطات (الصلاحيات) لإنجاز المهمة أو مجموعة المهمات المرتبطة بالعمل أو الموقع الوظيفي".[4]

---

[1] سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 156.
[2] محمد قاسم القريوتي ،مبادئ الإدارة ، النظريات والعمليات والوظائف،مرجع سابق، ص 236.
[3] الشرقاوي، مريم محمد إبراهيم، الإدارة المدرسية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2006، ص 116.
[4] صلاح ألنعيمي،الإدارة، دار اليازوري للنشر،عمان، الأردن، 2008، ص 125.

ب ــ مفهوم السلطة :

يعبر مفهوم السلطة عن الحق القانوني الذي يضيفه القانون أو المركز الوظيفي على شاغل الوظيفة ، بإصدار الأوامر للآخرين ، وواجبهم في إطاعة و تنفيذ هذه الأوامر.[1]

و قد عرفت أيضا على أنها الحق الشرعي المحدود لاستخدام المصادر التنظيمية ، البشرية و المادية و توجيه جهود المرؤوسين لإنجاز أهداف المنظمة .[2]

كما أورد أساتذة الإدارة العامة تعريفات متعددة للسلطة ، فليندال إيرويك (l. Irwick 1965) يرى " أن السلطة هي الحق الذي بموجبه يطالب الآخرون بالقيام بعمل " ، و أما هنري فايول(H.Fayol1965) فيرى " أن السلطة هي حق إعطاء الأوامر وقوة المطالبة بالطاعة (والامتثال)" أما جون فيفز (j.pfifner.1997) فيرى " أن السلطة هي النفوذ و العقوبات المتوفرة لدى أي شاغل للوظيفة بغض النظر عن صفاته الشخصية.[3]

* **أنواع السلطة :**

السلطةالتنفيذية، السلطة الاستشارية، السلطة الوظيفية، سلطة اللجان.

- **السلطة التنفيذية:** وهي السلطة التي يمارسها مدراء التنفيذ في المؤسسة ، حيث يمتلكها الفرد نتيجة للموقع الذي يشغله بحيث يخول له الحق في إصدار الأوامر و الحق في إصدار القرارات و إلزام الأفراد في تنفيذها.
- **السلطة الاستشارية:** هي الحق في تقديم النصح و المساعدة لأصحاب السلطة التنفيذية، حيث تمنح للمديرين الذين تكون أدوارهم في المؤسسة تقديم النصيحة أو المساعدة الفنية للآخرين.
- **السلطة الوظيفية:** هي السلطة المستمدة من الوظيفة نفسها ، أي هي السلطة التي يتمتع بها مدير دائرة معينة ، مثلا :يقوم بإجبار أفراد دائرته على القيام بأعمال معينة و ذلك بحكم وظيفته ، و هذه السلطة مقيدة لأن تفويضها يؤدي إلى إضعاف سلطة المديرين التنفيذيين.
- **سلطة اللجان:** اللجنة هي عبارة عن مجموعة من الأفراد تتألف من شخصين أو أكثر و يتم تشكيلها من اجل القيام بعمل إداري معين أو لمناقشة موضوع معين و لاتخاذ قرار بشأنه أو لحل مشكلة معينة تواجه المؤسسة.

---

[1] محمد قاسم القريوتي ،مبادئ الإدارة ، النظريات والعمليات والوظائف،مرجع سابق، ص 237.

[2] الشامي، لينان ، نينو، ماركو، الإدارة ، المبادئ الأساسية، ط1، المركز القومي للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 187

[3] محمد شاكر عصفور،مرجع سابق، ص 183.

و هناك لجان تنفيذية و لجان استشارية و لجان رسمية و لجان غير رسمية و لجان دائمة و لجان مؤقتة.[1]

* **تفويضالسلطة:**

التفويض هو " العملية التي من خلالها يعهد الرئيس ببعض اختصاصاته إلى أحد مرؤوسيه ، و هو بالتالي تحويل أو تسليم سلطات معينة من الرئيس إلى المرؤوس ضمن حدود و أصول معينة"[2]

ويعرف على انه " قيام المدير باعتباره رئيس الجهاز الإداري بعملية تفويض السلطات المختلفة التي يتمتع بها إلى أشخاص من أهل الكفاءة للقيام بها على الوجه المطلوب مع بقاءه المسؤول عن هذه السلطات المفوضة".

مزايا التفويض:

- ينمي القدرة المهارية للمرؤوسين و ذلك من خلال تدريبهم.
- يساعد على السرعة في اتخاذ القرارات و خصوصا في حالة غياب المدير أو إذا كان هناك فروعا للشركة.
- يساعد التفويض في تحقيق التقارب بين أعضاء مستويات الإدارة العليا و الإدارات الأخرى.
- يساعد على تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات بحيث يشارك المرؤوسون رؤسائهم في مواجهة مشكلات العمل.[3]

جـــ درجة المركزية و اللامركزية في التنظيم :

يرتبط معنى المركزية و اللامركزية بالمسؤولية و الصلاحية و التفويض ، فعند عدم التخويل و حصر السلطة ، والتقليل من تفويضها فإن ذلك يعتبر ميلا للمركزية ، بمعنى أن كل القرارات الخاصة بإنجاز العمل تصدرها مستويات إدارية أعلى من المستويات التي تقوم بالتنفيذ و الممارسة.

أما اللامركزية فهي توزع السلطة بين المستويات الإدارية العليا و الدنيا.[4]

* **مزايا المركزية :**

ينتج استخدام المركزية في المؤسسات المزايا التالية :

- تزويد الرئيس الأعلى بالقوة و المكانة والهيبة

---

[1]موسى قاسم القريوتي وعلي خضر مبارك،مرجع سابق، ص 89.، ص 139-140.
[2] فوزي حبيش، مفهوم التفويض ومبادؤه،مجلة الإداري، يونيو 1996، ص 185.
[3]الفرا ماجد , وآخرون، الإدارة المفاهيم والممارسات، الطبعة الأولى،2002، ص 132.
[4]سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 176.

- تحقق المركزية الإدارية قدرا عاليا من التنسيق بين كافة أوجه أنشطة المؤسسة،
- تمكن من الاستفادة من خبرات المستويات العليا في المؤسسة العليا في المؤسسة و قدراتها العالمية تناسب المؤسسات الصغيرة.
- تخفف من الإجراءات الرقابية على الوحدات الإدارية

***مزايا اللامركزية :**

- تنمية القدرات القيادية عند صغار المديرين، فضلا عن شعورهم بديمقراطية الإدارة
- تخفيف ضغط العمل عن الإدارة العليا في المؤسسة و السرعة في اتخاذ القرارات.
- إحساس المديرين في المستويات الوسطى و الدنيا بالعدالة مما يرفع من معنوياتهم.
- زيادة رضا العاملين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات .
- يتم اتخاذ القرارات في المناطق المختلفة و المتباعدة جغرافيا في ضوء الظروف المحلية.[1]

د ـــ نطاق الإشراف :

يتعلق نطاق الرقابة أو الإشراف بعدد المساعدين الذين يمكن لرئيس أن يشرف عليهم إشرافا فعالا ، و يتضمن مفهومه أيضا ضرورة قيام الرئيس بتنسيق أوجه النشاط الذي يقوم به مساعدوه ، ويكون نطاق الرقابة أو الإشراف عادة ضيقا بالنسبة للمديرين في المستويات العليا من التنظيم ، ويتجه إلى الاتساع كلما اتجهنا إلى المستويات الأدنى.[2]

يعتمد نطاق الإشراف على عوامل عدة منها :

- **طبيعة النشاطات و المهام:** فعند تعقد المهام و عدم استطاعة الرئيس التنبؤ حينذاك يلزمه تفضيل نطاق تحكم أصغر، أما إذا كان العمل روتينيا ازداد نطاق التحكم و الإشراف، كما أن تشتت النشاطات يتطلب تحكم أصغر.
- **العوامل الجغرافية :** إذ يستطيع الرئيس أن يشرف على عدد أكبر من المرؤوسين ينتشرون في مناطق جغرافية غير متباعدة ، وسيكون حتما إشرافا ضيقا عندما يتوزعون في مناطق جغرافية متباعدة.
- **قدرة الرئيس في المراقبة:** إذ يتسع نطاق الإشراف حينما تزداد كفاءة الرؤساء ، كما أن زيادة نطاق الإشراف كلما زادت كفاءة المرؤوسين .

[1] موسى قاسم القريوتي وعلي خضر مبارك،مرجع سابق، ص 142.
[2] صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص565.

إن اتساع نطاق الإشراف ليس ميزة في حد ذاته ، فقد يكون اتساع نطاق الإشراف ضروريا في موقف دون آخر ، و لقد أثبتت دراسات أجريت حول نطاق الإشراف ، أن نطاق الإشراف هو ما بين 12 و 18 في الأعمال الروتينية و بين 3 و 6 إن كان العمل معقدا أو متخصصا.[1]

5.3.2 - توفير الوسائل و الأدوات المساعدة في التنظيم :

بعد أن يقوم المنظم بعمليات بناء المنظمة المذكورة سابقا (تكوين الوحدات الإدارية ، تحديد علاقات السلطة بينها) فإنه لا بد من تدوين المعلومات عن المنظمة و عرضها بشكل واضح يسهل فهمها من قبل المدير و الموظفين في المنظمة و من غيرهم من المهتمين و الراغبين في التعرف على هيكلها التنظيمي و يستعين المنظم لتحقيق ذلك الغرض بوسيلتين هامتين هما الخرائط التنظيمية و الأدلة التنظيمية.[2]

أ - الخرائطالتنظيمية:

هي وسيلة للتعبير عن الإطار العام لشكل المنشأة وتصوير هيكل التنظيم و ما يتضمنه البناء التنظيمي للمنشأة من قطاعات ووحدات و خطوط السلطة.[3]

و هي عبارة عن صورة أو مخطط لهيكل المؤسسة بين الوحدات الإدارية التي تتكون منها الوظائف الموجودة بها ، خطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المؤسسة هذه ، و ترسم الخريطة التنظيمية لتوضيح الهيكل التنظيمي.

- **أنواعها**: هناك نوعان من الخرائط التنظيمية:

الخريطةالرئيسية: تصور الشكل التنظيمي العام و الشامل للمنشأة الجميع و وحداتها و المستويات الإدارية الموجودة فيها.

الخريطة التكميلية (المساعدة): تصوير الشكل التنظيمي الداخلي لإحدى الوحدات التنظيمية داخل الوحدة الإدارية.[4]

- ✓ **أشكال الخرائط التنظيمية:**

الخرائط التقليدية أو الرسمية : وهي طريقة تقليدية لرسم الخرائط التنظيمية حيث ترتب وحدات التنظيم أسفل بعضها و تقع المستويات العليا في الاتجاه قمة الهرم ، بينما تقع المستويات الدنيا في اتجاه قاعدة الهرم ، ومن مزايا هذه الطريقة أنه يمكن الاستدلال خلالها على ترتيب الوظائف و على خطوط السلطة.

---

[1] سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 179.

[2] محمد شاكر عصفور،مرجع سابق، ص 187.

[3] محمد الجوهري، مقدمةفي علم الاجتماع الصناعي، دار الثقافة للنشر، القاهرة، 1984، ص 86

[4] زيد منير العبودي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، دار دجلة، بغداد، العراق، 2007، ص 164

الخرائط الأفقية: تسمى هذه الخرائط من اليمين إلى اليسار، وذلك لأنها تبدأ من جهة اليمين و تنتهي من جهة اليسار ، و ضمن هذا الشكل من الخرائط نجد أن المستويات العليا تكون في الجهة اليمنى للخريطة و المستويات الدنيا في أقصى اليسار ، وتستخدم في المؤسسات الكبيرة و التي تتكون من العديد من المستويات الإدارية .

الخرائط الدائرية: و تقوم هذه الخرائط على العلاقة بين المركز و المحيط في الدائرة، حيث تقع السلطة في مركز الدائرة، بينما تتوزع الوحدات التنظيمية الأخرى في المنظمة الواقعة بين المركز و المحيط تبعا لمستواه التنظيمي.[1]

ب - الدليل التنظيمي:

يعتبر الدليل التنظيمي مكملا للخرائط التنظيمية، فهو يوفر معلومات تفصيلية و مكملة كما توردها الخريطة التنظيمية، وبصفة عامة فإن أهم محتويات الدليل التنظيمي مايلي:

الأهداف العامة للمنشأة – سياسات المنشاة – التقسيمات التنظيمية الرئيسية و الفرعية،و أهداف الوحدات التنظيمية و اختصاصاتها – السلطة و المسؤوليات – الوصف الوظيفي ككل وظيفة و الشروط الواجب توافرها لشغلها – العلاقات الإدارية في المنشأة – خرائط تصميم مكان العمل و تسلسل خطوات العمل أو تدفقه.

و يعتبر الدليل التنظيمي مصدرا مهما للمعلومات عن المنشاة و نشاطاتها و حجم القوى العاملة و نوعيتها و مدى حاجتها إلى التدريب و التنمية ، و مجالات الترقية المتاحة إليها و تلجأ المنشأة إلى توزيع الدليل التنظيمي على العاملين فيها بحيث يساعدهم مع تفهم أعمالها و الأعمال المنوطة بهم و مركزهم الوظيفي ، و الأبعاد الرئيسية لوظائفهم و علاقاتها مع مختلف الوظائف و الأعمال ، و كذلك يساعدهم في تفهم أساليب و إجراءات العمل المتبعة مما يسهل عليهم أداءأعمالهم بكفاءة و فاعلية.[2]

4.2 - البعد غير الرسمي في التنظيمات :

يوجد كل منشاة نوعان من التنظيم هما، التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي:

أ- التنظيم الرسمي: هو التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي و بتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم العمال و توزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تكونت المنشأ

[1] موسى قاسم القريوتي وعلي خضر مبارك،مرجع سابق، ص 129.
[2] سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 164.

بموجبها ، و بالتالي فهو يشمل القواعد و الترتيبات التي تطبقها الإدارة و تعبر عن الصلات الرسمية بين كل فرد عامل و غيره من الأفراد العاملين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنشأة.[1]

ب- التنظيم غير الرسمي:تنشأ المنظمة لتحقيق أهداف معينة و يتم تصميمها لتحقيق الكفاءة و الممارسة الرئيسية، و بمجرد وضع الأشخاص في أماكنهم (مناصبهم في الهيكل التنظيمي) تنشأ لهم أهداف ربما تختلف من أهداف المنظمة.

و يتجمعالأفراد مع بعضهم مكونين مجموعات غير رسمية (غير صادر بقرار من السلطة المنظمة) و تسمى هذه المجموعات غير الرسمية بالتنظيم غير الرسمي.[2]

أما معجم مصطلحات التنظيم والإدارة فيعرف التنظيم غير الرسمي بأنه " تلك العلاقات الشخصية و الاجتماعية المتنوعة التي ينشؤها العمال و يستمرون في إقامتها ، وهي علاقات لا تخطط لها الإدارة أو تقيمها بصفة مباشرة ، ولكنها تنشأ و تستمر بسبب العمل ، ويسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة.[3]

جـ - عوامل نشوء التنظيم غير الرسمي:

تتعدد العوامل التي تسهم في تكوين التجمعات غير الرسمية تبعا لتعدد و اختلاف المواقف و الظروف و يمكن إجمالهافي:

- **القرب المكاني:**

ذلك أن الأشخاص الذين يعملون في مكان واحد يتجهون إلى الاشتراك معا في تنظيمات غير رسمية بحكم التقارب الفيزيقي بينهم نتيجة للتفاعل المستمر لذا ينشأ في بيئة العمل.[4]

- **تشابه الوظيفة :**

فالأشخاص الذين يشتركون في أعمال متشابهة يميلون إلىالاشتراك معا في تنظيمات غير رسمية ، و يحاولون الابتعاد عن غيرهم من ذوي المكانات الأدنى أو العلى ، لذلك فإن الوظيفة التي يشغلها في العمل تؤثر في اختياره للزملاء ، بل و تربطه بزملائه برباط مثنى فكل فئة تحاول أنتشكل جماعات تتفق مع طبيعة العمل الذي يؤديه.[5]

---

[1]سنان الموسوي، نفس المرجع، ص129

[2]سيد الهواري،التنظيم ، مرجع سابق، 320.

[3]كمال محمد علي، معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية، 1984، ص 108.

[4] عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، 1972، ص 235.

[5] عبد الباسط محمد حسن، نفس المرجع، ص 245.

- **السن والأقدمية:**

إن العمال المسنين يدخلون في علاقات مع بعضهم و يشكلون تنظيمات غير رسمية ،ذلك أن ثقافة و تقاليد العمال المسنين تختلف في بعض الأحيان عن ثقافة الشباب،و قد يقع صراع بين الجيلين في بعض القيم و المعايير الاجتماعية، يميل الشباب إلى تكوين جماعات غير رسمية لا تضم إلا العمال الذين يتقاربون في السن أو الأقدمية في العمل.[1]

- **المكانةالاجتماعية:**

و هي الدرجة التي يكتسبها الفرد و باعتباره عضوا في جماعة العمل داخل المؤسسة و يسميها البعض الهيئة " من عوامل نشوء الجماعات غير الرسمية هو تشابه الهيئة التي يتمتع بها الأفراد رغم ما قد يفصل بينهم من بعد مكاني داخل المصنع.[2]

" و يجدرالنظر إلى كل من التنظيم الرسمي على أنها وجهان أو جانبان لتنظيم واحد غيره منفصلين، فإذا كان الإنسان عموما لا يستطيع العيش منعزلا عن الآخرين فإذا هذه الحقيقة تمتد إلى التنظيمات ، فالعامل أو الموظف لا يقتصر علاقاته مع الآخرين على أمور العمل الرسمية فقط، و لكنه يود أن يكون عضوا في جماعة يحس بالانتماء إليها و يشبع بعض حاجاته من خلالها.[3]

3 – **التوجيه**:

1.3 - عملية التوجيه – أهميتها ومكوناتها :

يلزم لتفعيل الوظائف الإدارية السابقة من تخطيط وتنظيم ، والتي هي عبارة عن سياسات وأهداف، ممارسة القيادة والتوجيه على العاملين بشكل يضمن تنفيذهم للمهام الملقاة على عاتقهم ، وتتضمن عملية التوجيه إرشاد المرؤوسين أثناء أدائهم للعمل وإعطائهم التعليمات اللازمة للتنفيذ ، وتتطلب مهمة التوجيه من الرئيس أن يتمتع بقدرة على التأثير في المرؤوسين بشكل يجعلهم يتصرفون وفقا للخطط المرسومة بما يحقق الأهداف التنظيمية .

ويمكن تعريف مهمة التوجيه بأنها عملية ممارسة نوع من القيادة على المرؤوسين والإشراف عليهم والاتصال بهم وتحفيزهم على بذل جهود طيبة ، وتنسيق جهودهم الجماعية لتحقيق الأهداف المحددة من خلال اتخاذ القرارات المناسبة .[4]

---

[1] عبد الباسط محمد حسن، مرجع سابق، ص 246.

[2] محمد الجوهري، مقدمةفي علم الاجتماع الصناعي، دار الثقافة للنشر، القاهرة، 1984، ص 176.

[3] نور الدين بشير تاوريريت، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، فهم المبادئ ، حل للمشكلات التنظيمية ، ط1، عالم الكتب الحديث ، اربد، الأردن ، 2009.

[4] محمد قاسم القريوتي ،مبادئ الإدارة ، النظريات والعمليات والوظائف،مرجع سابق، ص 263.

2.3 - القيادةالإدارية:

1.2.3 - مفهومها:

القيادة عملية تهدف إلى التأثير التوجيهي في سلوك العاملين– أفرادا وجماعات – وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة.

إن القائد الإداري الكفء هو ذلك القائد الذي يمكنه استمالة وتحفيز معاونيه وبث روح الفريق والتعاون بينهم بما يضمن تعاونهم معه واحترامهم لقيادته .[1]

2.2.3 - القيادة والإدارة:

قد يعتقد البعض أن القيادة والإدارة اسمان مترادفان يدلان على نفس الشيء، إلا أن هذا الاعتقاد غير سليم، حيث ينبغي التفريق بينهما: فالقيادة جزء هام من الإدارة، فهي تعني توفر الصفات القيادية لدى القائد لتوجيه العاملين معه.

ويؤكد عوابدي (1984) بأن : القيادة ظاهرة سلوكية تنظيمية اجتماعية تستمد أساسها ومصدرها من ذاتية وشخصية القائد الإداري بصفاته وإمكاناته وقدراته التنظيمية من جهة ، ومن تماسك أعضاء الجماعة والتفاهم حول القائد لتحقيق أهداف المنظمة والتفاعل القائم بين القائد وأتباعه من جهة أخرى .[2]

إن القيادة هي ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة العاملين ويحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم.إن القيادة ليست ميزة شخصية في شخص القائد ولكنها محصلة لمركب معقد من الفرد والمجموعة وظروف التنظيم.[3]

3.2.3 - نظرياتالقيادة:

يعتبر موضوع القيادة من أهم المواضيع المعالجة في إطار علم النفس الاجتماعي وعلم النفس التنظيمي، حيث وضعت عدة نظريات ونماذج لتفسير سلوك القادة في مختلف الظروف والمستويات الاجتماعية والتنظيمية.

---

[1] زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط 2، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، بدون بلد النشر، 1979. ص 123.

[2] مصطفى عشوي وسعيد لوصيف ، " الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسات الاقتصادية " ، الثقافة والتسيير أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، جامعة الجزائر ، 1992.ص 274.

[3] علي السلمي، السلوك الانساني في الادارة، مكتبة غريب، القاهرة،1987،ص 233.

وقد أورد مختار محي الدين نقلا عن حامد عبد السلام زهران بأن هناك نظريات كثيرة وضعت لوصف ظاهرة القيادة وتفسيرها ومن أهم هذه النظريات :

- **نظرية الرجل العظيم :**

كان العالم " فرانسيس جالتون " من أكثر الناس تشجيعا لهذه النظرية التي تقول إن التغيرات تحدث للحياة الاجتماعية عن طريق أفراد من أصحاب القدرات والمواهب البارزة ، ولكن نحن نلاحظ أن القائد لا يستطيع إحداث أي تغيير إلا إذا كانت الجماعة مستعدة لقبول هذا التغيير .

- **نظرية السمات :**

ركزت البحوث المبكرة عن القيادة على دراسة شخصية القائد وسمات القائد وخصائصه الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية ،ولقد قامت نظرية السمات أول الأمر على أن القيادة سمة موحدة يتميز بها القادة أينما وجدوا بصرف النظر عن نوع القائد أو الموقف أو الثقافة ،إلا أن هذه النظرة لم تصمد أمام الواقع ،ذلك أن أنواعا مختلفة من القيادة تنشأ في الثقافة المختلفة.

- **النظريةالوظيفية:**

إن القيادة في ضوء هذه النظرية هي القيام بالوظائف الاجتماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وينظر إلى القيادة هنا على أنها وظيفة تنظيمية، ويهتم أصحاب هذه النظرية بالسؤال التالي:" كيف تتوزع الوظائف القيادية في الجماعة ؟ "

فقد يكون توزيع الوظائف القيادية على نطاق واسع، وقد يكون ضيقا جدا لدرجة أن كل الوظائف القيادية تنحصر في شخص واحد هو القائد.

- **النظرية الموقفية :**

تنظر إلى وظائف القيادة والسلوك الذي يعبر عنها والتي يقوم بها في موقف معين على أنها هي القيادة ، وتشير هذه النظرية إلى أن أي عضو في الجماعة قد يصبح قائدها في موقف يمكنه من القيام بالوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف ، ومعروف أن الفرد الذي يكون قائدا في موقف قد لا يكون بالضرورة قائدا في موقف آخر .

- **النظريةالتفاعلية:**

تقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية للقيادة وهي:

القائد وشخصيته ونشاطه في الجماعة.

الأتباع (اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم).

الجماعة نفسها (بناؤها والعلاقات بين أفرادها وخصائصها وأهدافها وديناميتها).

المواقف، كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه.[1]

4.2.3-أنواع القيادة:

أجريت العديد من الدراسات حول أنواع القيادة، وقد بينت هذه الدراسات أن القيادة يمكن تصنيفها إلى ثلاثة تصنيفات:

- ✓ **قيادة ديمقراطية:**

وتتميز تلك القيادة بأن قائد الجماعة يعتمد على الرأي العام والسائد داخل الجماعة في تخطيط الأهداف ووضع رسم لخطة العمل والتنفيذ والمتابعة على أن يتم ذلك من خلال المناقشات المتبادلة بين أعضاء الجماعة وعن طريق أخذ الأصوات والاستقرار على رأي الأغلبية .

- ✓ **القيادة الأوتوقراطية:**

قائد الجماعة الأوتوقراطي أو الاستبدادي هو المسيطر على الجماعة وهو الآمر والناهي، فهو الذي يخطط لأهداف الجماعة ،ويرسم خطة العمل ويوزع الأدوار ويتابع التنفيذ ويعاقب ويثيب من يشاء، ويجمع السلطة ويركزها في يده ،وهو يمثل بذلك تلقائية وفاعلية بقية أعضاء الجماعة.

- ✓ **القيادة الفوضوية:**

قائد الجماعة الفوضوي شخص غير مكترث بواجبات القيادة أو الرئاسة مهملا القيام بها ،يؤدي الأدوار شكليا في الجماعة ،وبالتالي لا يوجد له دور فعلي في التخطيط أو التنفيذ أو التوجيه أو المراقبة.[2]

- ✓ **القيادةالتنظيمية :**

إن القائد في المنظمة يعمل في إطار هذه المحاور الثلاثة:

- **المحور الأول:** ويتمثل تسيير الأفراد ،التنسيق بين مختلف المستويات في مجال العلاقات الإنسانية ،الاهتمام بمشكل الأفراد والجماعات الواقعة تحت إشرافه ،ووضع معايير سلوكية لتحقيق الانضباط والانسجام والتكامل بين سلوك المرؤوسين.
- **المحور الثاني:** ويهتم القائد فيه أساسا بالتخطيط والتنفيذ، حيث يرسم أهداف المنظمة بصفة فردية أو جماعية (أو أهداف المصلحة)، ويتابع شخصيا أو بواسطة مساعديه ميدانيا تنفيذا للأهداف القريبة والبعيدة.

---

[1] مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، مرجع سابق، ص 159.

[2] كامل محمد عويضة ،علم النفس الاجتماعي، دار الكتب العلمية ،بيروت، لبنان، 1996،ص 182

- **تحقيق التوازن بين المحور الأول والثاني:** وهذا ما يتطلب تدريبا وخبرة خاصة تجمع بين المعلومات النظرية والممارسة الميدانية وبين تحقيق أهداف ومصلحة المنظمة وأهداف ومصلحة الأفراد والجماعات في هذه المنظمة من دون أي إهمال للإطار العقائدي الذي تنشط فيه هذه المنظمة .[1]

6.2.3-مصادر السلطة في القيادة:

- **نظرية السلطة الرسمية:** وهي السلطة المستمدة من المركز الوظيفي وبموجب هذه النظرية تتدرج السلطة من أعلى إلى أسفل، ويستمد كل مستوى وظيفي سلطاته بالتفويض من المستوى الأعلى منه حتى تصل إلى أدنى مستوى إداري في المشروع الكبير.
- **نظرية قبول السلطة** :ومصدر السلطة هنا هم المرؤوسون أنفسهم واستعدادهم لقبول السلطة المفروضة عليهم من الرئيس ،فالسلطة هي العلاقة القائمة بين الأفراد عندما يقبل أحدهم التوجيه الصادر من سلطة أعلى ،والرئيس يعمل بكفاءة وفعالية عندما تكون السلطة المفوضة له من أعلى متعادلة مع السلطة المفتوحة له من أسفل عن طريق قبول المرؤوسين لسلطته. [2]

ويرى آخرون أن هناك مهارات يتمتع بها القائد تمكنه في التأثير على الآخرين وهي مهارات إنسانية وفنية وفكرية ،وتختلف هذه المهارات باختلاف المستوى الإداري للمدير.[3]

3.3 – الاتصال:

1.3.3 - مفهومه:

يقصد بالاتصال في الإدارة عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها ،وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم ،ويحقق الاتصال التقارب الذهني العاطفي بين أعضاء التنظيم ،وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك ،ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونوه التأثير المطلوب لتحريك الجماعة نحو الهدف ،وكما أن الاتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري.[4]

---

[1]مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، بدون ط، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992

[2]زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص 427.

[3]مؤيدسعيدالسالم،المنظمة،الهيكلوالتصميم، دار وائل ، عمان، الاردن، 2001، ص 127.

السلمي 227

[4]أحمد خاطر، الإدارة وتقويم المشروعات الرعاية الاجتماعية، الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث ص85

وهو عملية ضرورية لسير العمل داخل منظمة ما، ويعتبر من أهم عمليات الإدارة ،فهو عملية تتضمن نواحي كثيرة ومعقدة منها توصيل المعلومات واستقبالها وقبولها ورفضها وهكذا يتضح أن التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال مادام هو أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر وهذا يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية.[1]

وانطلاقا من تناول وظيفي فإن كاتزوكاهز (1978) باعتبارهما من أشهر الباحثين في إطار مدرسة الأنساق المفتوحة يلحان على عدم اعتبار الاتصال عملية تحدث بين مرسل ومستقبل فقط بل ينبغي النظر إلى علاقة الاتصال بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه، وبوظيفته الخاصة التي يؤديها في إطار ذلك النسق .[2]

وعرفته جمعية الإدارة الأمريكية بأنه: "عملية خلق التفاهم وإشاعته، أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد "[3]

والاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة ،وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد ،بمعنى على التأثير على دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة ،وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات.[4]

2.3.3- أهميته :

يعتبر الاتصال من الوسائل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم وإدارة ،فمن خلاله تنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مراكز اتخاذ القرار وبواسطته أيضا تنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ، ففاعلية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة به. [5]

والاتصال الجيد يوفر روحا معنوية عالية في أي مشروع من خلال استبعاد مظاهر الصراع البشري وبصفة خاصة بين الأفراد والإدارة، إلى جانب تنمية أبعاد الاتفاق والتعاون البناء.[6]

---

[1] إبراهيمالمليجي ،الاتصال وعلاقته بإنتاجية العمال في التنظيم الصناعي ،مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية العدد الثالث يناير 1992 ص 309.

[2] مصطفى عشوي، مرجع سابق، 142.

[3] محمود مساد ،الإدارة الفعالة مكتبة ناشرون ط1 ،2007 ص 178

[4] Alex Muchiellé : les sciences de l'information et de la communication ,édition hachette ,paris ,2001 ,p67

[5] الهاشمي لوكيا – السلوك التنظيمي الجزء الثاني – مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ،جامعة قسنطينة ،دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر ،ص 226.

[6] زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص 462.

ولقد أكدت دراسات كانت (1977) وكلاوس وباس (1982) أن عمل المدير هو الاتصالات، فالتفاعل المباشر مع العاملين والزملاء والمديرين والاجتماعات المتعددة والمختلفة تمثل 80% من نسبة الوقت المخصصة لنشاط المدير في التنظيم.[1]

إن الاتصالات مهمة للرئيس كجزء أساسي من عمله الذي يبتغي من ورائه توجيه جهود مرؤوسيه إلى تحقيق هدف معين ،وفي نفس الوقت ذاته فإن الاتصالات لا تقل أهمية بالنسبة إلى المرؤوسين في محاولة تفهم العالم المحيط بهم وتحديد موقفهم من هذا العالم.[2]

3.3.3- عناصر عملية الاتصال :

في مجال الإدارة يمكن لعناصر الاتصال أن تكون متسلسلة كما يلي:

- **الهدف:** وهي الغاية المراد الوصول إليها في عملية الاتصال.
- **المرسل:** قد يكون فردا أو جماعة، وتتوقف فعالية عملية الاتصال على كفاءته وقدرته على نقل مضمون الرسالة.
- **المستقبل:** فردا أو جماعة، وهو الذي يتلقى مضمون الرسالة.
- **وسيلةالاتصال:** الأداة المستعملة لنقل الرسالة، وقد تكون شفهية أو كتابية، سمعية أو مرئية، ويتوقف اختيارها على مضمون الرسالة.
- **نتيجة الاتصال:** التغير الحادث عند المستقبل بعد تلقي الرسالة.
- **التغذية العكسية:** وتتمثل في تأكد المرسل أن الرسالة قد وصلت وتم استيعابها وأنها أحدثت ردة الفعل المطلوبة.[3]

4.3.3- اتجاهات الاتصال في الإدارة :

هناك اتجاهات ثلاثة للاتصال في المجال الإداري، وهي الاتصال الرأسي من أعلى إلى أسفل (النازل) والاتصال الرأسي من أسفل إلى أعلى (الصاعد)، والاتصال العرضي أو الأفقي.

أ- الاتصال من أعلى إلى أسفل (النازل) : يعني هذا النوع من الاتصال ذلك الذي يتم بين الإدارة العليا وأعضاء الإدارة الوسطى ،وبين هؤلاء ورجال الإدارة المباشرة أو المشرفين، وبين الأخيرين والعاملين في مستوى التنفيذ ،وهكذا يتم الاتصال متفقا مع خط السلطة، ويأخذ هذا الاتصال شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات وقرارات وسياسات تصدرها الهيئة الإدارية بغرض تنظيم وتوجيه الأعمال.

---

[1] الهاشمي لوكيا،مرجع سابق، ص226 -227.
[2] علي السلمي،السلوك الانساني في الادارة ، مرجع سابق، ص 234
[3] خواجة عبد العزيز،مدخل إلى علم النفس الاجتماعي،دار الغرب للنشر والتوزيع وهران 2005،ص 180 -181

ب- الاتصال من أسفل إلى أعلى (الصاعد) : ويعني اتصال العاملين بجهة الإدارة وذلك كرد فعل للاتصال المستقبل ،أو كمعلومات وبيانات ترفع لجهة الإدارة لغرض الرقابة الإدارية لأوجه النشاط وتقييم نتائج الأعمال ومشكلاتها ،ومن ناحية أخرى يجب على الإدارة أن تقف على آراء العاملين ومقترحاتهم وشكواهم وتظلماتهم ومشاعرهم ووجهات نظرهم واستفساراتهم ،ولابد لذلك من وجود أنظمة فعالة تكفل نقل هذه المعلومات إلى الإدارة بدقة وبسرعة.[1]

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ما جاء به كل من ليسلي وليود في أربع نقاط والمتمثلة في ما يلي:

- معلومات حول أداء المرؤوسين ومدى تقدمه وخططه المستقبلية.
- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة مع المدير والتي تتضمن جملة الشكاوي التي يعاني منها العامل.
- أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.
- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

ومن أشكاله الاجتماعات ،صندوق الشكاوي ،صندوق المقترحات وسياسة الباب المفتوح الذي ينتهجه بعض رجال الإدارة.[2]

جـ- الاتصال الأفقي : يأخذ هذا الاتصال مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل التنظيم بهدف إبقائهم على علم بما يجري من أمور،هذا فضلا على تبادل المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينهم وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات وخطوات وتدابير لحل المشكلات القائمة التي تهم كافة الأطراف المعنية المشتركة في عملية الاتصال.[3]

ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الاتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.[4]

ويمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي في مايلي :

- التنسيق للقيام بمهمة.
- حل المشاكل: وذلك في محاولة الاجتماع لحل مشاكل تعرضت لها المنظمة.

---

[1] زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص 464.
[2] ظريف شوقي فرج وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة،دار غريب ، القاهرة، بدون سنة، ص 289.
[3] زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص 465.
[4] ظريف شوقي فرج وآخرون، مرجع سابق، ص 289.

- تبادل المعلومات (المشاركة).
- حلالصراع: ويتمثل ذلك في اجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقشوا صراعا قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين.[1]

5.3.3- وسائل الاتصال:

تتكون وسائل الاتصال من القنوات الأساسية التي تستخدم في نقل مضمون الرسالة وفي التطبيق العملي يمكننا أن نلاحظ وسيلتين أساسيتين يتم بهما الاتصال وهما:

الاتصال اللفظي أو المباشر بين المديرين والمشرفين والعاملين.

الاتصال الكتابي باستخدام رسائل مكتوبة.[2]

أ- الاتصال الشفوي أو الشخصي:

وهو الاتصال الشخصي المباشر وجها لوجه ما بين المرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس ،أو بواسطة التلفون مثلا وهذا يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أو وضع بسبب ما يبديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية ،والوقوف على ردة فعل المستقبل ،بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الاتصال الشفهي المباشر بينهم وبين رؤسائهم.[3]

ب- الاتصال الكتابي :

إن الاتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلقت بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات ،فإنها تفرغ في صورة كتابية ،والواقع أن الكلمة المكتوبة ما تزال لها سحرها عند الموظفين ،ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة ،وتأخذ الاتصالات المكتوبة صورا عديدة مثل: المذكرات،الخطابات المتبادلة ،المنشورات ، الأوامر المصلحية ،اللوائح،التعليمات والأوامر الفردية.[4]

---

[1] محمد يسري ابراهيم دعيس،الاتصال والسلوك الانساني ،سلسلة 18،البيطاش سنتر للشر والتوزيع ،الاسكندرية 1999، ص 190
[2] زكي محمود هاشم، نفس المرجع، ص 467.
[3] محمود سلمان العميان،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،دار وائل للنشر ،عمان الأردن ،ط 4،2004، ص 246
[4] سليمان محمد الطحاوي،مبادئ علم الادارة العامة ،مطبعة جامعة عين شمس،الاسكندرية ،ط 7 ،1987 ،ص 271.

4.3 - اتخاذالقرار:

على ضوء ما تقدم في هذا الفصل والذي خصص لمناقشة وتحليل مبادئ يفترض أنها أساسية بالنسبة لأي تنظيم مؤسسي فعال ،ومنها التخطيط والذي لا يعتمد لأي نوع من أنواع الارتجال والعشوائية ،وتقسيم واعي وهادف للعمل وفق احتياجات المنظمة والتي تراعي القدرات البدنية والنفسية لكل فرد ،وإجراء الاتصالات الضرورية بين مختلف مكونات المنظمة وكذا التقييم الموضوعي للأعمال المنجزة تأتي مرحلة اتخاذ القرارات الآتية والمستقبلية والتي يتعين على القائمين على المنظمة اتخاذها.

ا - تعريف اتخاذ القرار:

إن اتخاذ القرار هو بالدرجة الأولى عملية عقلية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية وهي البحث والمفاضلة أو المقارنة والاختيار.[1]

والهدف من اتخاذ القرار هو اختيار ذلك البديل الأفضل من حيث قدرته على تحقيق أكبر مجموعة من النتائج المرغوبة وأقل عدد من النتائج غير المرغوبة.[2]

ــ ويعرفه ماركس marks وآخرون بأنه « تصرف معين تم اختياره لمواجهة موقف أو مشكلة معينة » ويعرفه نيجروnigéro بأنه « الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين.[3]

ويعرف أيضا بأنه مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها.[4]

ب - مؤشرات مهمة لاتخاذ القرار :

ويمكن تحديد مجموعة مؤشرات تساعد على وضع المستوى الملائم الذي يحتاجه القرار وهي:

- وضوح الرؤية:وذلك بمعنى توافر البيانات والمعلومات الكافية عن المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها.
- يتصدى لاتخاذ القرار شخص مناسب من حيث التخصص والخبرة والمهارة.
- يتبع أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات ما أمكن ذلك.

---

[1] علي السلمي ،السلوك التنظيمي ، دار الكتاب الجامعي، القاهرة ،1986 ،ص 212
[2] خليل محمد حسن الشماع ، مرجع سابق، ص 109.
[3] نوري منير بارك، بارك نعيمة ،بوزيان الرحماني هاجر، الاتصالات الادارية واهميتها في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية
[4] محمد تيس و ابراهيم درويش ،المشكلة الادارية وصناعة القرار ،الهيئة المصرية للكتاب ،القاهرة 1975 ، ص 201

- استخدام الحواسيب الآلية في تخزين المعلومات في المؤسسات كبيرة الحجم أو ذات الوظائف المتعددة للاستفادة منها في اتخاذ القرارات لتحقيق المشاركة مع التغلب على التحيز واستفادة أكبر من الوقت والجهد.[1]

جـ - خطوات اتخاذ القرار الإداري :

إن خطوات اتخاذ القرار حسب حدوثها هي:

- **تحديد المشكلة** : حيث يجب تعريف المشكلة بكل وضوح ،فإذا لم يكن تحديد المشكلة واضحا فإن نتيجة القرارات ستكون خاطئة.
- **تطوير البدائل لحل المشكلة**: بحيث يجب تحديد البدائل المتاحة وتوضيحها لحل المشكلة .
- **تقييمالبدائل**: أي تحديد المزايا والعيوب المتوقعة من كل بديل (أي لكل حل من الحلول) وهذه الخطوة تستلزم التنبؤ بالمستقبل.
- اختيار أفضل البدائل: يستطيع متخذ القرار اختيار أفضل حل لمشكلته بعد أن يكون قد قيم كل بديل بحرص وغاية.
- **مرحلة تنفيذ وتطبيق البديل الذي تم اختياره** : حيث يتم وضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ،ويحبذ أن يكون المرؤوسين قد شاركوا في اتخاذ القرار عندها سيكونون أكثر حماسا نحو تنفيذه وتطبيقه.
- **تقييم مدى كفاءة القرار** : إذا كانت نتائج التقييم جيدة ذلك يعني أن القرار مناسب ،أما إذا لم يؤدي إلى حل المشكلة فهو قرار خاطئ يجب العدول عنه واختيار مرة ثانية بديل آخر مناسب.[2]

د - صناعة القرار جوهر العملية الإدارية :

إن المديرين لكثرة المشكلات التي يتطلب الأمر منهم حلها قد يجعلهم يؤمنون – وهم على حق – بأن عملية صناعة القرارات هي جوهر عملية الإدارة ،ولا يختلف كثير من أساتذة الإدارة من حيث النظر إلى الإدارة على أنها صناعة قرارات ،وغالبا ما يكون مدخلهم لدراسة الإدارة مدخل لصناعة قرارات decision- making ،يقول هيربريت سايمون (Simon) مثلا : إن صناعة القرارات هي قلب الإدارة ،وإن مصطلحات الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختبار الإنساني .[3]

---

[1] أحمد مصطفى خاطر:الادارة وتقويم مشروعات الرعاية الاجتماعية ،الاسكندرية المكتب الجامعي الحديث 1990 ص 138
[2] محمد قاسم القريوتي ،مبادئ الإدارة ، مرجع سابق، ص 97-98.
[3] سيد الهواري ،الادارة، مرجع سابق، ص 498.

هـــ - أنواع القرارات :

القرارات في حالة التأكد : وفيها يكون متخذ القرار قادرا على المفاضلة بين الاستراتيجيات تحت ظروف أو حالة طبيعية واحدة ،حيث يجري متخذ القرار المفاضلة المباشرة بين نتائج حالة طبيعية واحدة.

القرارات في حالة المخاطرة : في حالة قرارات المخاطر فهي تتميز بمعرفة متخذ القرار كما يأتي :

وجود عدة ظروف أو أكثر من حالة واحدة في الحالات الطبيعية .

متخذ القرار يعرف احتمال وقوع كل واحدة من الحالات الطبيعية.

القرارات في حالة عدم التأكد: وهي أكثر القرارات شيوعا في الحياة العملية، وقد سميت بقرارات عدم التأكد لعدم معرفة متخذ القرار احتمال حدوث حالات الطبيعة، فهي إذن تتميز بما يأتي:

- وجود أكثر من حالة من الحالات الطبيعية.
- لا يعرف متخذ القرار احتمال حدوثها.[1]

4- الـــرقـــــابـــــة:

تعد الرقابة عنصرا رابعا من عناصر الإدارة ووظيفة ترافق العملية الإدارية لتصوب الأخطاء و تحافظ على الأداء الفردي و الجماعي وفق الأهداف و الخطط المرسومة سلفا.

1.4- مفهومها:

يعرفها (ريف وورد 1970): " في اللغة الخاصة بالتعامل التنظيمي استخدام مصطلح المراقبة غامض، و الالتباس ينتج بشكل أكبر من كون كلمة (يراقب) يمكن أن تعني(يدير) ، و المراقبة تطابق حصرا المهمة التي تتمثل في التأكد أن النشاطات تؤدي إلى النشاطات المنتظرة ، و حسب هذا المعنى فالمراقبة تقتصر على إرشاد الوصول إلى نتائج النشاطات ، و الاستعلام عن النتائج الحقيقية المحققة و اتخاذ قرارات تعديلية عند الضرورة ".[2]

و يقول بيتر دروكر (DruckerP.) " كلمة مراقبة غالذاتية،ي القدرة على الإدارة الذاتية ، و إدارة العمل الذاتي ، و يمكن أن تعني خضوع الشخص لسيطرة شخص لسيطرة شخص أخر.

---

[1] سنان الموسوي ،مرجع سابق، ص 113 – 114.

[2] فرانسواز جيرو وآخرون ، المراقبة الإدارية وقيادة الأداء، ترجمة وردية واشد ، ط 1، الجزائرية للكتاب ، الجزائر ، 2006، ص 15.

كما أن احد التعاريف التقليدية للمراقبة الإدارية في بداية الستينات تقدمها كما يلي : " إجراء يسمح بالتأكد من أن الموارد استخدمت بشكل جيد و فعال لتحقيق أهداف المؤسسة (Anthony Derden 1984).[1]

ويعرفها الشنواني بأنها التحقق من أن ما يتحقق – أو ما تحقق فعلا – مطابق لما تقرر في الخطة المعتمدة ، سواء بالنسبة للاهداف او بالنسبة للسياسات والإجراءات (اللوائح) أو بالنسبة للموازنات التخطيطية، أو بالنسبة لبرامج العمل والجداول الزمنية.[2]

2.4- أهمية الرقابة :

تنبع أهمية الرقابة من النقاط التالية :

- هي الوظيفة التي تستطيع المؤسسة من خلالها معرفة مقدار ما ثم انجازه من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- هي الوظيفة التي تبين نقاط الضعف و القوة في العمل، فتقوم على معالجة نقاط الضعف و زيادة الاهتمام و التركيز على نقاط القوة، ثم اكتشاف الأخطاء و معرفة سبب وقوعها في هذه الأخطاء في المستقبل.
- يمكن بواسطة الرقابة التنبؤ بالمستقبل و معرفة الصعوبات التي قد تواجه الخطة.
- في غياب الرقابة نجد أن الفوضى تسود العمل في المؤسسة، حيث يسمح للفرد بان يعمل بشكل سيئ.
- الرقابة تزيد الحماس، تشجع الكفاءات، تعمل على تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة حيث يمكن استخدامها للتأثير على سلوك الأفراد في التنظيم.
- تؤثر و تتأثر بوظائف الإدارات الأخرى : التخطيط و التنظيم ، التوجيه ، و في غياب الرقابة لا يمكن أن تكون هناك فائدة للوظائف الإدارية الأخرى .
- تزود المديرين بمعلومات عن الموارد البشرية و الموارد المادية لذلك نجد المديرين يقومون بمراجعة أداء مرؤوسيهم يوميا أو أسبوعيا أو شهريا أو سنويا لتحديد الأداء الفعلي و معرفة الميزانية التقديرية.
- التأكد منأن العمل يتم بالشكل الصحيح و أن القوانين مطبقة بغير إخلال.[3]

---

[1]فرانسواز جيرو وآخرون ، نفس المرجع 2006، 13.
[2] سيد الهواري، الإدارة، مرجع سابق، ص 382.
[3]موسى قاسم القربوني وعلي خضر مبارك، مرجع سابق، ص186.

3.4- الرقابة و التخطيط:

و ترتبط الرقابة بالتخطيط ارتباطا عضويا، إذ أن الرقابة من خلال المقاييس التي تجسد عادة في التخطيط، تلك المقاييس التي تدلنا على سلامة التنفيذ للخطة المقررة و مدى الالتزام في تنفيذها.

كما أن الرقابة لا تقتصر على متابعة التنفيذ و تشخيص الانحرافات التي يتعين معالجتها ، بل تكشف لنا صحة التخطيط ذاته من خطط و سياسات و إجراءات و قدرتها على الوصول للأهداف . فهي وسيلة للتعرف على مدى انطباق الأهداف في الخطة وواقعية الخطة و أهدافها .

والرقابة في ذات الوقت لا تقوم إلا بوجود أهداف و خطط كوسائل للمقارنة و إلا انتفى مبرر الرقابة.

و من هنا يتبين لنا الترابط العضوي بين الرقابة و التخطيط. حيث يكمل كل منهما الأخر. كما أن الإدارة العليا و هي تضع الخطط و تمتلك السلطة لوضع أهدافها فهي ذاتها تمارس الرقابة على تنفيذ تلك الخطط لتتعرف على مدى التنفيذ و اتجاهاتلانحرافات.[1]

4.4- عناصر المراقبة (مراحلها) :

يمكن أن تكون عناصر المراقبةأو مراحلها كما يوردها بعض الباحثين في ثلاث عناصر المراقبة عملية مستمرة و لذلك يمكن أن نورد ثلاثة عناصر أو مراحل لها:

وضع المعايير ،قياسالأداء، تشخيص و علاج.

أ- وضع المعايير:

" المعيار " هوأو نموذج (mode) معتمد و موثوق في صحته صادر عن هيئة رسمية أوجهة معترف بها تم إعداده كأساس للحكم على قيمة شيء معين ،و تمكن معايير المراقبة في الأهداف التي حددت أثناء عملية التخطيط و التي تم استخلاصها من الخطة الموضوعة سلفا و يلزم أن تكون هذه المعايير صالحة لأن تكون أدوات يقاس عليها مدى نجاح أو التقدم أو القصور ، بحيث تشمل الأداء الجيد المرغوب فيه و تحديد مستوى الأداء كما و كيفا مع عدم إغفال المدة لهذا النوع من الأداء ، و في نفس الوقت تحدد التكلفة المخصصة له .

ب- قياس الأداء:

القياس بمفهوم بسيط يتحدد في تقدير المتغيرات المراد قياسها تقديرا كميا ، في ضوء ووحدات لها صفة الثبات ، و هذا هو الخطوة التي تلي وضع المعايير ، و هي عبارة عن قياس الأداء

---

[1]سنان الموسوي ،مرجع سابق، ص 237.

الحالي و الفعلي في ضوء المعايير التي سبق تحديدها و مدى علاقة هذا الأداءبالاهداف المطلوب تحقيقها ، و يتوقف نجاح هذا القياس على وضوح المعايير التي تم وضعها سلفا و التي يمكن أن ينسحب عليها هذا القياس.

فكلما كانت المعايير واضحة و صادقة كان القياس ممكنا و صادق، و للعلم فإن المراقبة تفقد قيمتها في حالة غياب القياس السليم.

جـ- التشخيص و العلاج :

بعد وضع المعايير اللازمة و قياس الاداء و مقارنته بالمعايير التي سبق وضعها يأتي دور تشخيص الإنحراف و علاجه ، فمن الطبيعي بعد إجراء القياس و مقارنتها بمدى تحقيق الهدف ، يمكننا التوصل إلى نواحي القصور و أسبابها .

و طالما توصلنا إلى أسباب المشكلات من اليسير علينا القيام بعملية العلاج.[1]

5.4- تنظيم وظيفة المراقب الإداري :

تنظيم المراقبة الإدارية أمر جائز و لا يوجد نموذج عام يسند مكانة للمراقبة الإدارية داخل الهيكل التنظيمي : غالبا ما نجد مؤسستين من نفس القطاع و ذات أحجام متشابهة خصصتا تنظيمين مختلفين للمراقبة الإدارية.

و المراقب الإداري المتمرن يجب أن يجد توازنا بين إنتاج و تحليل المعطيات – التي تم تقديرها بالأرقام – للإدارة العامة التي يكون تابعا لها من جهة، من جهة أخرى أن يقدم المشورة لمسؤولي الوحدات اللامركزية التابعة للمؤسسة ، المواصفات المطلوبة معقدة جدا : على الاقل شرط مواجهة التناقض الذي يمثل جزءا من محاسن هذه الوظيفة.

والمراقبة تقتضي توزيعا للأدوار بين المسؤولين التنفيذيين و المراقبين الاداريين ، يقوم المسؤولون التنفيذيون بجزء من وظائف المراقبة الإدارية عندما يجب عليهم إعداد و تقديم ميزانيتهم إلى الإدارة العامة أو إتخاذ قرارات تتعلق بالعمليات التصحيحية بعد تحليل النتائج المحصل عليها. إذن مسعىالمراقبة الإدارية لا يتعلق بالمراقب الإداري حصرا ، حيث أن هذا المسعى يوضع حيز التنفيذ من طرف ثنائي مسؤول : المسؤول التنفيذي ، المراقب الإداري .

ويمكن أن يوضع مسار المراقبة الإدارية حيز التنفيذ و بشكل منتشر في المؤسسة من طرف كل الإطارات بتحريض من بنية تنسيق بسيطة مكلفة بتصميم الإجراءات و نظام إداري للمعلومات ، في بعض الحالات يمكن أن تتكفل الوظيفة المالية أو الإدارة العامة بهذه البنية التنسيقية التي لا تخلق دائما إدارة مستقلة هذا هو حال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عادة

---

[1] عبد الحميد شرف،الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق،مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1999،ص 222.

التي لا تستدعي حاجياتها للحفاظ على بنية مستقلة و لا تملك الوسائل اللازمة لذلك ، يمكن أن يكون ، بشكل مفارق ، هو الموقف الذي تتبناه المؤسسات الكبيرة ذات أنظمة و ثقافة إدارية متقدمة جدا ، التي تكتفي مراقبة إدارية محدودة جدا تتواجد في الإدارة العامة للشركة حيث يتكفل الخط التنفيذي على كل مستويات المسؤولية (الفروع ، المصانع، الأقاليم ...إلخ) بمسار المراقبة الإدارية .[1]

6.4- خصائص نظام المراقبة الجيد :

يتميز نظام المراقبة الجيد بالخصائص التالية :

1-الكشف الفوري عن الإنحرافات ، حيث أن النظام الجيد للرقابة هو النظام الذي يعمل على منع حدوث الإنحرافات ، إلا ان مثل هذا الامر يصعب تحقيقه في العديد من الأنشطة و منها القطاع الرياضي ، فالإنحراف عن المسار غالبا ما يستدل عليه بعد ظهور النتائج ، لذا فإن أي بيانات عن اي موضوع مهما تضاءلت قيمتها ، أن تصل فورا للإدارة العليا حتى يمكن أن نتدارك الإنحراف قبل وقوعه .

2- يجب أن يعكس نظام الرقابة طبيعة النشاط الذي يتم مراقبته : فمن أنجح نظم الرقابة تلك التي تم تفصيلها ، لكي تتناسب مع نوع النشاط فمن الطبيعي أ ن نظام الرقابة لأي نشاط من أنشطة النادي يختلف بإختلاف مكونات و مظاهر هذا النشاط ، فنظام مراقبة العمل في حمام السباحة مثلا يختلف كثيرا عن نظام مراقبة الجهاز الاداري أو الجهاز الفنى لأي لعبة

3-النظرة المستقبلية : فعلى الرغم من أن نظام الرقابة يعتبر مثاليا عندما تكون الرقابة لحظية فإن طبيعة العمل الإداري تفرض وجود فترة زمنية بين وقوع الإنحراف و الإجراء التصحيحي ، لذا يجب عمل نظام الرقابة الذي يمكن من التنبؤ بالإنحرافات قبل وقوعها حتى و إن تضمن ذلك نسبة من الخطأ ، فوجود نسبة خطأ أفضل من وقوع الإنحراف دون التنبؤ به.

4-الموضوعية : حيث على الرغم من أن الإدارة في المجال الرياضي تخضع إلى الكثير من الأحكام الشخصية و إجتهادات المدعين ، إلا فإنه يجب أن توضع معايير ثابتة و موضوعية قدر الإمكان لقياس أداء الأفراد و المنظمات

5-المرونة : حيث يجب ان يتصف نظام الرقابة بالقدرة على التطبيق في الظروف المختلفة ، فيمكن توفير عنصر المرونة عن طريق الخطط البديلة للمواقف المحتملة ، و في حقيقة الامر لا يمكن ان يحدث ذلك إلا من خلال مرونة في التخطيط بما يسمح بتنوع نظم المراقبة .

[1]فرانسواز جيرو وآخرون ، مرجع سابق، ص 398-399.

6-العنصر الاقتصادي في الرقابة : حيث يجب أن تتم دراسة نظم الرقابة بأسلوب إقتصادي بمعنى ان تحدد تكلفة النظام في ضوء ما يحققه من عائد رقابي وفقا لنوع النشاط ، وعموما فإن المسألة نسبية و يتوقف تقديرها على مدى حساسية النشاط الذي تتم مراقبته .

7-وضوح الرقابة و وضوح الإجراء التصحيحي : بمعنى أن يكون نظام الرقابة واضحا و بسيطا حيث قد يؤدي تعقيد نظم المراقبة إلى عدم فهم إجراءاته و بالتالي عدم جدواه ، هذا بالإضافة إلى أن فعالية النظام الرقابي لا تقف عند حد كشف الإنحراف و لكنها تمتد إلى بيان الإنحراف تفصيلا و تحديد المسؤولية و إجراء التصحيح المناسب .[1]

[1]طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر، مقدمة في الإدارة الرياضية ، ط 1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 1997،150-151.

الفصل الرابع

الفعالية التنظيمية

- مفهومها
- مداخل قياسها
- الفعالية والكفاءة
- الفعالية ونظريات الادارة

تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل لمعنى مهم في حياة المنظمات وكيف تِأدي أدوارها وتحقق أهدافها المرسومة بشكل جيد ولتستجيب لما ينتظر منها، وهو ما يعرف بالفعالية أو الفاعلية التنظيمية مع التعرض لمداخلها المتعددة و كذا ارتباط مفهومها بالتراث النظري للإدارة.

1- مفهـــــوم الفعاليـــة التنظيميـــة:

يعتبر تعريف الفاعلية التنظيمية أمرا في غاية الأهمية, لأنه معيار مهم في تحديد نجاح المنظمة أو فشلها, و بقدر أهمية تحديد هذا المفهوم بقدر ما هنالك صعوبة في الاتفاق على تعريف واضح و مقبول له, و تختلف هذه التعريفات باختلاف عدد الباحثين حيث يعطي كل منهم التعريف الخاص به .[1]

و قد تعرض مفهوم فاعلية المنظمة مثل غيره من المفاهيم الإداريةإلى التعارض في وجهات النظر الفكرية, فقد عرف برنارد « Barnard 1974 55 » الفاعلية على أنها "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها" و بمعنى أكثر وضوحا فإن المنظمة تتسم بالفاعلية حينما تستطيع تحقيق أهدافها. أما إذا فشلت المنظمة في ذلك فإنها تتصف بعدم الفاعلية, و هكذا فإن الفاعلية وفق هذا المفهوم ترتبط أساسا بقدره المنظمة على تحقيق أهدافها, و بدرجات متفاوتة.[2]

كما عرفها كير شرف « KIRCHOFF.B.A » بأنها "مقياس لأداء المنظمة نسبة لأهدافها" و يعرفها أندرسون « ANDERSON .C.R » بأنها "قياس مستوى انجاز الأهداف, و كيف يمكن للمدراء بلوغ أهدافها", فيما يرى الباحث هنري كلود دو بيتنيز «HENRI Claude de BETTINIES » " أن مصطلح الفعالية التنظيمية قد اقترن باستعمال مجموعة معارف و تقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المنظمات, وذلك بإدماج الطموحات الفردية للنمو و التطور مع أهداف المنظمة", كما يعرفها كامبل « Cambel 1977 » "تكون المنظمة فاعلة عندما تصل إلى الدرجة التي تحقق فيها أهدافها".[3]

و في نفس الاتجاه عرضها دونيلي « Donnelly » بأنها "درجة التطابق بين الأهداف في الموارد المتاحة" و عرفها برايس Price على أنها "درجة تحقيق الأهداف المحددة, وهذه المجموعة من التعريفات يكون التركيز على الأهداف كمؤثر للفعالية التنظيمية بناء على موارد

---

[1] مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة،مرجع سابق، ص 111.
[2] خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود ، مرجع سابق، 2007. ص 327.
[3] نور الدين بشير تاوريريت، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، فهم المبادئ ، حل للمشكلات التنظيمية ، ط1، عالم الكتب الحديث ، اربد، الأردن ، 2009.ص 195-196.

البيئة الخارجية دون تحديد طبيعة الأهداف من حيث الرسمية و عدمها, و كذلك بالبيئة للعامل الزمني.[1]

و هناك مجموعة ترى أن الفاعلية التنظيمية هي عمليات ترتبط بالتصور النظامي مبنى على التفاعل بين مداخلات النظام و مخرجاته و اعتمادا على التغذية المرتدة أو قدره المنظمة على تحقيق التوازن و التكيف من خلال الترابط الداخلي, و في هذا المعنى عرفها سيشور و ياتمان « Seecher et Yutmon » بأنها "العلاقة بين الموارد في البيئة والقدرة التفاوضية للحصول على ما تحتاجه من موارد نادرة" و عرفها أيضا كاتز و كان « Katz et Kahn » على أنها "مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية و الخارجية و بعبارة أخرى هي القدرة على البقاء, الاستمرار و التحكم" و عرفها كاست و روزنزنغ « Kost et Rosenzonrig » بأنها "القدرة على تحقيق أهداف التنظيم في شكل زيادة حجم المبيعات و الحصة السوقية, رضا الزبائن و تنمية الموارد البشرية و تحقيق النمو".[2]

و أشار ألفار (Alfar.1976) إلى أن الفاعلية تعني "قدرة المنظمة على البقاء و التكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها" و من هنا يتضح جليا ظهور مفهوم جديد للفعالية يرتبط بمتطلبات التكيف البيئي و النمو و البقاء. و عليه فإن الفعالية بموجب هذا التعريف و المفهوم تكمن في تحقيق ما يأتي:

أ- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

ب- قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة و الاستمرار في البقاء عاملة فيها.

ج- قدرة المنظمة على النمو و التطور و الاستمرار.

و من هنا يتضح جليا أن الفاعلية تتعلق بالسبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية و المادية والمالية و المعلوماتية المتاحة استخداما قادرا على تحقيق الأهداف و التكيف و النمو.[3]

2- مداخـــــل قياس الفعالية:

إن الاهتمام بمفهوم الفعالية قديما و حديثا تركز على في جانب كبير منه على محاولة تفسير هذه الظاهرة و التنبؤ بآثارها, و أدى ذلك إلى تعدد واضح في طرق قياسها و تنوع مناهج البحث فيها و تباين أساليب وصفها, و قاد ذلك إلى ظهور مداخل تباينت في اتجاهاتها.[4]

---

[1] صلاح الدين عون الله,مدخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية, مجلة الإدارة العامة,الرياض, عدد 54, جويلية 1987,ص9.
[2] عبد السلام أبو قحف, اقتصاديات الأعمال, المكتب العربي الحديث, الاسكندرية، 1993، ص 92-93.
[3] خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود،مرجع سابق، ص 327-328.
[4] رضيوي خوين، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، العدد 75، السنة 2009، ص 191.

1.2 - المداخل التقليدية:

لقد ركزت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة, فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية ثم تقوم بتحويل هذه الموارد (المدخلات) إلى مخرجات (سلع و خدمات)و ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى بهدف تعريف هذه المخرجات.[1]

أ- مدخل النظم: (مدخل الموارد)

يهتم مدخل النظم بجانب المدخلات في تقييم الفعالية للمنظمات, يركز هذا المدخل على قابلية المنظمة في استغلال بيئتها للحصول على الموارد المختلفة النادرة و القيمة منها, لغرض استخدامها بشكل فعال لتحقيق الأهداف المرسومة و للمحافظة على التوازن والاستقرار.[2]

و يمكن ترجمة معايير الفعالية التنظيمية إجرائيا إلى مؤشرات هي وسائل و ليس غايات بحد ذاتها و من ذلك:

- القدرة على إقامة علاقات مع البيئة المحيطة تكفل الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات.
- المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية.
- كفاءة العمليات الإنتاجية أو التحويلية.
- وضوح خطوط الاتصالات.
- مستوى مقبول من الصراعات يمكن السيطرة عليه.
- مستوى مقبول من الرضى الوظيفي .[3]

ب- مدخل العمليات الداخليـــــة:

اهتم هذا المدخل بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة, و جودة المناخ النفسي السائدين العاملين فيها, و من مؤشرات تحديد الفعالية حسب هذا المدخل وجود مناخ إيجابي و شيوع روح الفريق و العمل الجماعي بين الأعضاء, و وجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة و العاملين و ارتفاع دافعيتهم و ولائهم للمنظمة, هذا إضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية, و تميز هذا المدخل باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما.[4]

---

[1] صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 202.
[2] رضيوي خوين، مرجع سابق، ص 196.
[3] مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة،مرجع سابق، ص118-119.
[4] صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 204.

جـــ- مدخل العمليـــــات الإدارية:

و بموجبه يتم تقييم الفعالية من خلال قدرة المنظمة على الأداء الكفؤ للوظائف الإدارية مثل اتخاذ القرار و التخطيط, الموازنة و من أهم رواد هذا المدخل Webb,Bennis .[1]

د- مدخـــــل تحقيـــــق الأهداف:

من أبرز رواد هذا النموذج اتيزيوني (Etziouni) و بيرو(Perrou)و كوربيد Chorpad) و انطلاقا من منظور نموذج الأهداف تعرف الفعالية التنظيمية بأنها "قدرة امنظمة على تحقيق أهدافها" حيث تعتبر المنظمات أنساقا اجتماعية لها أهداف محددة, تسعى إلى تحقيقها وفق استراتيجيات مرسومة من طرفها: - الاغراض العامة للمنظمة- كما هي موضوعة في العقد –التقارير الدورية- التعابيير العامة للمدراء التنفيذيين بيانات المسؤولين الآخرين. [2]

و حتى نوضح المغزى من هذا المدخل يمكن طرح جملة من الأسئلة حيث تكون الإجابة عليها شكل من أشكال تحديد مفهوم الفعالية كان نسأل مثلا:

ما هي الأهداف المراد تحقيقها و ما الذي تم تحقيقه بالفعل؟ ما هي النتائج الفعلية التي حققتها مختلف إدارات المنظمة كإدارة التخطيط و إدارة الإنتاج و إدارة التسويق وغيرها؟ ماذا أنجز العاملون؟ و أخيرا ما هي المحصلة النهائية لمنظمة؟

فالفعالية تعني هنا تحقيق الهدف و الوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا, و بالتالي يجب التركيز عى ما الذي تحققه الغدارة و ليس ما الذي تفعله.[3]

و يتضح من هذا المعيار لقياس الفعالية الافتراض بأن لدى كافة التنظيمات أهداف واضحة قابلة للقياس كما ونوعا, و أن هناك اتفاقا عاما أو إجماعا من قبل العاملين في التنظيم على هذه الأهداف و هي افتراضات تحتاج إلى مناقشة للتأكد من مدى صدقيتها و لأن كثيرا من المنظمات الإدارية لا تضع دوما أهدافا محددة قابلة للقياس.[4]

غير أن هناك صعوبات بالنسبة لهذا المدخل أبرزها.

- احتمال وجود أهداف تنظيمية و متعددة و متباينة من حيث الأهمية مما يؤدي إلى عدم التحكم فيها و هو ما يؤثر على فعالية المنظمة.
- هناك صعوبة ثانية تتعلق بالدقة و تحديد الأهداف, و هي عملية معقدة نوعا ما خاصة في ضوء المنافسة بين المنظمات.

---

[1] رضيوي خوين،مرجع سابق ، ص 199.
[2] نور الدين بشير تاوريريت، مرجع سابق، ص 215.
[3] صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 205.
[4] مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة،مرجع سابق، ص116.

- كما يشكل البعد الزمني المحدد للأهداف قريبة, متوسطة و بعيدة المدى صعوبة كبيرة في المقام الثالث.[1]

2.2 - المداخل المعاصـــــرة:

نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية ، اتجهت الكتابات الحديثة الى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمة و اعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات و تعدد عملياتها و تعدد أطراف التعامل معها و من أهم هذه المداخل.

أ- مدخل إرضـــــــاء الجهات المؤثرة على التنظيم:

و هو من وجهة نظر كل من جيفري بفايفر و جيرالد صلانسيك " أن المنظمة الفعالة هي تلك التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها و تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من اجل تواصل وجودها. [2]

و تحقق الفعالية من وجهة نظر أصحاب هذا الاتجاه عندما يستطيع التنظيم تلبية مطالب الجهات الاستراتيجية المؤثرة عليه, و التي يعتمد عليها في استمراره و بقائه و التي يمثل فقدان الدعم الذي تقدمه له تهديدا لوجوده.[3]

ان المشكلة الرئيسية في هذا الاتجاه هي أن للأطراف المؤثرة مصالح و أهداف متعارضة أيضا مما يجعل أمر تحقيقها دون تعارض أمرا في غاية الأهمية و لذا فإن فاعلية التنظيمة هنا تتمثل في المهارة و القدرة على إدارة التناقضات و الخروج بأكبر ربح و اقل الخسائر.[4]

ب- مدخل القيـــــم المتنافسة:

يفترض هذا المدخل بأن معيار الفاعلية هو معيار شخصي يعتمد بشكل أساسي على القيم الشخصية التي يمتلكها الشخص المقيم و على تفضيلاته و رغباته و قد اعتمده كل من (Bentin, kast et Kahn, Pickle, Child) .[5]

كما قام الباحثان كوين و روراباغ بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات و أمكنتها من التمييزيين نوعين من التوجهات:

- **التوجه الداخلي:** و يعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين و رفاهيتهم, و العمل على زيادة كفاءتهم و مهاراتهم في العمل.

---

[1] نور الدين بشير تاوريريت، مرجع سابق، ص 216.
[2] صالح بن نوار، نفس الرجع، ص 206.
[3] مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص120.
[4] مؤيد سعيد السالم ، نفس المرجع ، ص122.
[5] رضيوي خوين، مرجع سابق، ص 200.

- **التوجه الخارجـــي:** و يعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية و العمل على تنمية علاقات قوية من أطراف التعامل الخارجي.

كما قام الباحثان أيضا من جهة أخرى بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماط مختلفة في الإدارة و هي:

- **الهيكل الجامد:** و يعكس اهتمام الإدارة بأحكام الرقابة من أعلى إلى الأسفل والالتزام بإجراءات العمل.
- **الهيكل المرن:** يعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف و التغير من فترة لأخرى.

وبناء على هذين البعدين توجهات المديرين و نوعية الهيكل التنظيمي قدم مدخل القيم المتنافسة أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية, حيث يعكس كل نموذج منها توجه وتركيز مختلف للإدارة و هي:

- ✓ **نموذج العلاقات الإنسانية:** يعكس هذا النموذج التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن.
- ✓ **نموذج النظم المفتوحة:** يعكس النموذج التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن.
- ✓ **نموذج الهدف الرشيد:** توجه خارجي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد.
- ✓ **نموذج العلاقات الداخلية:** توجه داخلي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد.[1]

جـــ- مدخل الجودة الشاملة:

يؤكد هذا المدخل على أن فاعلية المنظمة تشمل مؤشرات شاملة لكل الأطراف ذات العلاقة القريبة و البعيدة بعمل المنظمة, إذ تعتمد الفاعلية التنظيمية وفق المدخل على الاهتمام بثلاثة عناصر أساسية هي:

- التركيز على رضى العملاء.
- الاهتمام بالتحسن المستمر.
- اعتماد نمط عمل الفريق. [2]

3- الكفاءة والفعالية التنظيمية:

1.3- مفهوم الكفاءة:

و تعرف على أنها "النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لانجاز الأهداف المحددة و المرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام" بمعنى أنها القدرة على أداء الأشياء

---

[1] صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 210.
[2] مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص129.

بطريقة صحيحة, و من ثم فهي تهتم بنظام المدخلات والمخرجات, فالنظام الكفء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة . [1]

و يقترن مفهوم الكفاءة (الكفاية) بمفهوم الفاعلية, و لكن مفهوم الكفاية يشير أساسا إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف و إلى نسبة المخرجات للمدخلات, إذ يتوجب على المنظمة تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة و هي في الغالب موارد محدودة مما يستلزم إدارتها بشكل اقتصادي ينعكس على مستوى المخرجات منسوبة إلى المدخلات.

أما مفهوم الفاعلية فيشير كما رأينا سابقا إلى مؤشرات نوعية تتمثل أساسا في القدرة على تحقيق الأهداف من بين مؤشرات أخرى. و ليس من الممكن دائما تحقيق الفاعلية و الكفاءة معا على الرغم من أهمية ذلك, و لذلك يتبين من خلال مناقشة الطرق المختلفة لتحديد الفعالية, فإن هناك محاولات لأن تشمل معايير الفاعلية على الكفاءة أيضا و هذا ما تسعى إليه نظرية المنظمة.[2]

2.3- العوامل المؤثرة في قياس نجاح المنظمة (الكفاءة و الفعالية):

تؤلف مؤشرات الفاعلية و الكفاءة معا معايير لقياس درجة نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطاتها بغية تحقيق أهدافها, و النجاح مقياس مركب من الفاعلية و الكفاءة وبالتالي فهو أشمل منها و في كلتا الحالتين (أي السعي لتحقيق الفاعلية و الكفاءة معا) تستطيع المنظمة أن تواصل البقاء و الاستمرار في العمل و تستطيع أن تكون أكثر قدرة في تبني الأهداف الأساسية لتعزيز مسيرتها.

و على الرغم من ذلك فإن هناك عوامل أساسية تلعب دورا رئيسيا في تحديد قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف من ناحية و تأمين سبل الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة من ناحية أخرى, و قد تباين الباحثون و المتخصصون في عرض و تحديد هذه العوامل و اختلفوا في تحديد درجة تأثيرها و أهم هذه العوامل ما يأتي:

- **العوامل الفنية و التكنولوجية:**

و تتمثل في جميع العوامل المتعلقة بالمباني و المعدات والمكائن و الأدوات و ظروف العمل, و الأساليب المرتبطة بمهارات العاملين و إستراتيجية الإدارة و السلوك التنظيمي.

---

[1] ثابت عبد الرحمن إدريس, كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية ،الدار الجامعية, الاسكندرية, 2002 ص 145.
[2] مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة،مرجع سابق، ص111- 112.

- **العوامل المرتبطة بالموارد البشرية:**

و تشمل معنويات الأفراد و اتجاهاتهم و دوافعهم ورغباتهم و سبل الاتصالات المعتمدة بينهم, و الصراع و بيئة العمل و سبل معالجة المشكلات و الظواهر الحاصلة في العمل، إضافة إلى العلاقات غير الرسمية المختلفة, والأسس المعتمدة في تعميقها بالشكل الذي يعزز الاستقرار المنظمي و التوازن المتحرك والتفاعل مع المنظمة.

- **العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة:**

و تتضمن ردود افعل المنعكسة بشأنها من المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام, سواء ما يتعلق بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية, أو قدرتها على توفير سبل الإشباع , و في الوقت و المكان المناسبين و بالسعر المناسب. و تعد هذه التغيرات و آثرها ذات أهمية كبيرة في خلق المؤائمة الهادفة بين المنظمة و بيئتها و توفير مستلزمات تحقيق الأهداف.[1]

4- الفعالية التنظيمية من خلال نظريات الإدارة:

تعد الإسهامات النظرية في علم الإدارة تراثا نظريا اهتم الباحثون و العلماء فيه بإعطاء مفاهيم و أشكال متعددة لمفهوم الفعالية, و هذه المفاهيم اشتقوها من خلال تجاربهم وتصوراتهم لتحديد أهم الأسباب التي تحقق النجاعة و الكفاءة التنظيمية.

- **مدرسة الإدارة العلمية (فريديريك تايلور):** ساهمت هذه الحركة في تقديم حلول وإيجاد السبل الكفيلة بتحقيق تنظيم فعال للنشاط الصناعي, الذي من شأنه السماح بتحقيق مستويات أداء عالية من خلال دراسة تايلور (Taylor) لتأثيرات الثورة الصناعية باعتبارها المحرك الأساسي للإبداع في مجال الإدارة و التنظيم, حيث قام هذا الباحث العامل بدراسة و تحليل الحركة و الزمن لإنجاز مهمة ما, ثم ركز على إنتاجية كل عامل وكيفية الرفع منها, ثم عمل على الفصل بين التخطيط و التنفيذ و بحث في السبل التي تسع بالتعاون بين الإدارة و العاملين مع إمكانية زيادة كفاءة العامل عن طريق التدريب.

و من هنا نستخلص أن مفهوم الفعالية عند تايلور يرتبط بالتنظيم العلمي للعمل.

- **هنـــــري فايول H.Fayol:** إن ما قام به فايول هو تركيزه على الإنسان كمحور للعملية الإدارية و الإنتاجية و تخفيض التكاليف (حيث قام بتقسيم وظائف المنظمة إلى ستة وظائف) ثم انتقل إلى تحديد مفهوم الرشاوة الإدارية و بالتالي يعتبر أن الفعالية تقوم على الإدارة المرنة

[1] خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، ص 333-334.

و القابلة للتعديل, و صاغ المبادئ الأربعة عشر المشهورة عنه و هذه المبادئ تتميز بنسبتيها و ما هي إلا تعبير عن فعالية التنظيم إن وجدت.

- **نظرية Farmer et Richman و الفعالية الإدارية:**

حيث كانت نقطة البداية في الدراسة التي قام بها كل من فارمر و ريشمان تتمحور حول سؤال جوهري "لماذا نلاحظ أن الإدارة في مجال الصناعة حققت هذا المستوى من الفعالية الإدارية و التقدم الاقتصادي بين الدول في العالم" و أقام هذه الإشكالية وضع الباحثان هذه الفرضية الأساسية و التي تعتبر أن الإدارة و دورها و أهميتها في التنمية الاقتصادية نقطة الارتكاز و تعتبر العوامل البيئية العائق الأساسي لعمل عناصر العملية الإدارية.

إلتون مايو: E.Mayo و التنظيم غير الرسمي:

و لقد توصل مايو من خلال تجربة في مصانع Hawthorne أن الإنتاجية ليست مرتبطة فقط بعوامل تقنية و مادية هو الحال في دراسات تايلور و إنما توجد عوامل اجتماعية غير مادية ترتبط بسلوك الأفراد ووجهة نظرهم تؤثر بشكل كبير على الأداء العام للمؤسسة..... ، و يعتبر هذا الباحث أن قوة المؤسسة ترتبط بمدى ارتباط أعضائها, و تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية يتوقف على دافعيتهم للعمل, و عليه فإن الإدارة الناجحة التي تعمل على إيجاد السبل الكفيلة بتحقيق الاندماج الجماعي للأفراد و هذا من خلال التصميم التنظيمي لهذه الخصائص و التي تظهر في تحقيق الفعالية التنظيمية التي ترتبط بأربعة عناصر تتفاعل مع بعضا و هي: (الأفراد, السياسات, العلاقات التنظيمية الرسمية, المهدف).

- **ويبر M. Weber و مفهوم البيروقراطية:**

و قد قام بتصميم متكامل لفهم عمل المؤسسات, و الذي يمثل نقطة الانطلاق لنظرية علمية في دراسة التنظيم و البحث في السبل الأكثر فعالية. و حسب ويبر فإن الوصول إلى تحقيق الفعالية في مجال التنظيم تحقق من خلال تطبيق البيروقراطية التي تعني النموذج المثالي للتنظيم حسبه, حيث تصف ما يجب أن يكون عليه سلوك الفرد (الموظف) داخل المؤسسة و يتحقق ذلك من خلال تقسيم العمل و التخصص كقاعدة ذهبية لتحقيق الفعالية التنظيمية, و توزيع السلطة إضافة إلى ذلك خصائص الدقة و السرعة و الاستقرار و الاستمرارية و الوضوح مع الخضر الكامل للرؤساء الذين يتمتعون بالسيطرة القانونية. [1]

[1] بوشمال أحمد، سوسيولوجية التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع جامعة ورقلة، 2011، ص 110-11.

الباب الثاني

الجانب الميداني

الفصل الخامس

منهجية البحث وإجراءاته

- مجال البحث الميداني
- منهج البحث
- حدود البحث
- عينة البحث
- أدوات البحث
- الدراسة الاستطلاعية
- الأساليب الإحصائية

تمهيد:

خصصنا هذا الجانب الميداني من بحثنا ، لعرض الأساليب المتبعة لإجراء التجريب في الميدان وكيفية إستغلال نتائجه بالتحليل للتأكد من صحة فرضيات بحثنا. فتضمن هذا الباب فصلين أساسيين ، والمتمثلين في الفصل الخامس الذي خصصناه لعرض منهجية البحث المعتمدة ، والفصل السادس الذي خصصناه لعرض نتائج البحث ، وتحليلها إحصائيا ، مع مناقشتها من حيث التأكد صحة فرضيات بحثنا . بعدها حاولنا تفسير أهم النتائج المتوصل إليها في بحثنا اعتمادا على اللإطار النظري المتبنى. وأهم هذه النتائج المفسرة نظريا حاولنا استخلاصها في استنتاج عام .وفي الأخير قمنا بعرض خاتمة متضمنة لأهم أفكار ونتائج بحثنا .

1- مجال البحث الميداني:

لقد شكلت الاتحادية الجزائرية للرياضة الجامعية المجال التطبيقي لهذا البحث باعتبارها واحدة من الهيئات الرياضية قصد التعرف على الجوانب المرتبط بالتسيير الإداري لها وفقا لأهداف البحث، وهذه لمحة عن طبيعة هذه الهيئة وشكلها التنظيمي الذي توضحه اللوائح المنظمة لعملها.

أ- تعريف بالاتحادية الجزائرية للرياضةالجامعية:

الاتحادية الجزائرية للرياضة الجامعية هي جمعية ذات صبغة وطنية تخضع لاحكام القانون رقم06-12الصادر في12-01-2002المتعلق بالجمعيات والقانون رقم 04-10 الصادر في 14-08-2004المتعلق بالتربية البدنية والرياضية والمرسوم 05-405الصادر في17-10-2005 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 11-12الصادر في26-01-2001.[1]

وبهذا العنوان فان الاتحادية شخص اعتباري تتمتع بالشخصية القانونية وتجمع الرابطات الرياضية المنشأة قانونا والمنخرطة فيها طبقا لقانونها الاساسي ونظامها الداخلي وتمارس نشاطها على مستوى جميع التراب الوطني.[2]مادة2من القانون الاساسي للاتحادية

ب- مهامها:

1. وضع نظام للمراقبة الطبية الرياضية،
2. مكافحة تعاطي المنشطات تحت رقابة اللجنة الوطنية الأولمبية، وبالتنسيق مع الوزير المكلف بالرياضة والوزير المكلف بالصحة،

---

[1] قرار وزاري رقم 083، وزارة الشباب والرياضة ، المؤرخ في 22.07.2012 المتضمن القانون الأساسي للاتحادية الجزائرية للرياضة الجامعية، مادة 01، ص 4.

[2]نفس المرجع، مادة 02، ص 4.

3. تحضير وتسيير الفرق الوطنية في إطار مشاركتها في المنافسات الدولية وبالتنسيق مع الوزير المكلف بالرياضة قصد التمثيل المشرف للوطن،
4. وضع لترقية الأخلاقيات الرياضية والوقاية من العنف ومحاربته مع السلطة العمومية،
5. تحضير وتسيير الفرق الوطنية في إطار مشاركتها في المنافسات الدولية وبالتنسيق مع الوزير المكلف بالرياضة قصد التمثيل المشرف للوطن،
6. تنظيم وتنشيط ومراقبة الاختصاص أو الاختصاصات الرياضية التي تكلف بها، طبقا للأهداف العامة المحددة بالتنسيق مع الوزير المكلف بالرياضة
7. تنظيم وتنشيط ومراقبة الاختصاص أو الاختصاصات الرياضية التي تكلف بها، طبقا للأهداف العامة المحددة بالتنسيق مع الوزير المكلف بالرياضة،
8. وضع نظام المنافسات وتسييرها،
9. ممارسة السلطة التأديبية على الرابطات والنوادي المنضمة إليها وعلى الهيئات التي تنشئها،
10. تحديد معايير الالتحاق بالفرق الوطنية،
11. تكوين أعوان التأطير بالاتصال مع هياكل التكوين التابعة للوزارة المكلفة بالرياضة أو الهياكل الأخرى المختصة في هذا المجال الرياضي
12. إنشاء هياكل المراقبة والتسيير المالي للرابطات والنوادي الرياضية المنضمة إليها،
13. الاكتتاب الإلزامي لعقود التأمين التي تغطي المخاطر التي يتعرض لها منخرطوها
14. تسليم الايجازات والشهادات والرتب والأوسمة وديبلومات الاتحادية وفقا للتنظيم المعمول
15. ممارسة السلطة التأديبية على الرابطات والنوادي المنضمة إليها وعلى الهيئات التي تنشئها،
16. وضع نظام المنافسات وتسييرها
17. التنظيم الدوري للالعاب الرياضية الوطنية الجامعية[1]

جـ- الهيكلة التنظيمية:

تتضمن الاتحادية الجزائرية للرياضة الجامعية الهيئات المركزية الوطنية :

- الجمعية العامة- المكتب الاتحادي ويترأسه رئيس الاتحادية

وهيئات محلية تمثل الانتشار الأفقي للاتحادية:

- الرابطات الولائية للرياضة الجامعية
- نوادي الرياضة الجامعية

[1] قرار وزاري رقم 083، وزارة الشباب والرياضة، مرجع سابق،مادة07 ص 5-6.

و يعتبر النادي الرياضي بالمؤسسة الجامعية الوحدة الأساسية القاعدية في بناء الاتحادية ويتم إنشاءه بالاقامة الجامعية او على مستوى المعاهد والكليات , وتشكل مجموعة النوادي الرياضية على مستوى الولاية الجامعية الرابطة الولائية التي تجمع كل النوادي المنخرطة.

*** الجمعية العامة للاتحادية:**

هي الهيئة العليا والسيدة في الاتحادية وتتشكل من:

- اعضاء المكتب الاتحادي
- رؤساء او ممثلين منتخبين مفوضين عن الرابطات الرياضية المعتمدة والمنخرطة قانونا في الاتحادية والمثبتة لنشاط دائم وفعلي
- رؤساء او ممثلين مفوضين عن احسن 10 نوادي منخرطة نظاميا في الاتحادية
- الكاتب العم
- المدير الفني الوطني
- امين المال
- مسؤول المصالح الادارية والفنية الدائمة والمدرجة في القانون الاساسي
- رؤساء الاتحادية السابقون المنتخبين قانونا
- رياضيين منتخبين
- ممثل عن المديرين الوطنيين مفوض عن نظرائه لكل التخصصات التي تضمها الاتحادية
- ممثل عن الحكام منتخب مفوض عن نظرائه
- ممثل عن الرياضة العسكرية
- ممثل عن المراقبة الطبية الرياضية
- ممثلي الجزائر الممارسين بصفة نظامية مفوضين ومنتخبين لدى الهيئات التنفيذية للهيئات الرياضية الدولية

يشارك في اشغال الجمعية العامة بصفة استشارية كل منممثل اللجنة الاولمبية الجزائرية وممثل الديوان الوطني للخدمات الجامعية وممثل الرياضة المدرسية[1]

*** المكتب الاتحادي:**

يتشكل من 11 عضوا بما فيهم الرئيس ينتخبون باقتراع سري من الجمعية العامة لعهدة مدتها 4 سنوات,يوسع المكتب ليشمل الامين العام والمدير الفني الوطني و امين المال.[1]

---

[1]قرار وزاري رقم 083، وزارة الشباب والرياضة، مرجع سابق،مادة12 ص 8.

2 - منهج البحث:

تختلف مناهج البحث باختلاف المواضيع المدروسة وتتعدد أساليب تطبيقه تبعا لأهدافه ، وللوصول إلى الحقيقة والكشف عنه لابد من اتباع منهج علمي والذي يعرفه عبد الرحمان بدوي حسب عمار بوحوش " بأنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة ، إما من أجل الكشف عن الحقيقة عندما نكون بها جاهلين ، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين.[2]

وبما أن موضوع البحث هو الذي يحدد المنهج المناسب له فإن الموضوع الذي تناوله الطالب والذي هو المهارات الادارية للمسير الرياضي والفعالية التنظيمية للهيئات الرياضية ، فإنه تم اتباع المنهج الوصفي والذي هو (عبارة عن وصف وتفسير ما هو كائن والإهتمام بالظروف والعلاقات القائمة والمعتقدات ووجهات النظر والقيم والإتجاهات ...والبحوث الوصفية هي التي تحدد الطريقة التي توجد بها الأشياء.[3]

ويتميز هذا المنهج بأنه أكثر المناهج استخداما في دراسة المواضيع المتعلقة بالمجالات الإنسانية ، حيث أنه يهدف ابتداءا إلى جمع معلومات صحيحة لظاهرة قائمة في المجتمع وانتهاءا إلى إيجاد العلاقة بين مختلف الظواهر.

3- حدود البحث :

تم إجراء هذه الدراسة في الحدود الجغرافية ، البشرية ، والزمنية التالية :

الحدود الجغرافية : يتوزع مجتمع البحث على المستوى الوطني بالولايات التي تضم مؤسسات جامعية.

الحدود البشرية : تمثل مجتمع الدراسة في يتكون مجتمع البحث من المسيرين لمختلف النوادي الرياضية الجامعية والرابطات الولائية على المستوى الوطني والاتحادية الجزائرية للرياضة الجامعية بهيئاتها الوطنية.

الحدود الزمنية : أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الرياضي الجامعي 2012/2013 .

وقد تم توزيع الإستمارات الخاصة بالبحث خلال شهري ديسمبر، جانفي.

---

[1] قرار وزاري رقم 083، وزارة الشباب والرياضة، مرجع سابق،مادة21 ص 13.

[2] عمار بوحوش ، محمد الذنيبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1995، ص 89

[3] خير الدين عويس، ، دليل البحث العلمي، بدون طبعة ، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1999، ص 102

4- عينة البحث:

تم اختيار أفراد البحث بطريقة العينة القصدية والتي تعني (أن أساس الاختيار خبرة الباحث ومعرفته بأن هذه المفردة أو تلك تمثل مجتمع البحث[1]

وقد اشتملت العينة على 35 فردا، والجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية:

جدول رقم[1] توزيع العينة حسب المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
جامعي	19	%54
دون البكالوريا	16	%66
المجموع	35	%100

جدول رقم [2] توزيع العينة حسب طبيعة المهام في :

طبيعة المهام	العدد	النسبة %
إدارية	25	%71
تقنية	10	%29
المجموع	35	%100

جدول رقم[3] توزيع العينة حسب سنوات الخبرة في المجال الرياضي:

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
من 01 إلى 05 سنوات	09	%26
أكثر من 05 سنوات	26	%74
المجموع	35	%100

[1]) صالح بن محمد العساف،، مدخل إلى البحث في العلوم السيكولوجية ،ط 1، مكتبة العبيكان ، الرياض، المملكة العربية السعودية 1989، ص 99

5- أدوات البحث :

تعتبر أدوات البحث أو وسائل جمع البيانات مرحلة هامة في إعداد البحوث إذ يجب على الباحث أن يولي عناية كبيرة من أجل الوصول إلى حقائق تتميز بمستوى عال من الموضوعية والدقة والصدق .

وقد اعتمد الطالب في هذه الدراسة على الأدوات التالية :

1.5- المقابلة :

تعتبر المقابلة وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات باعتبارها استبيان منطوق يمكن استخدامه مع أنواع مختلفة من المشكلات إذ تتميز بالمرونة ويمكن تعديلها حسب الظروف.

وقد عرفها " انجلشوانجلش" حسب (بأنها محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر ومع أفراد بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو للاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج).[1]

وقد أجرى الطالب مجموعة من المقابلات مع المسيرين لجمع بيانات تتعلق بموضوع البحث ، وتميزت هذه المقابلات بكونها غير مقننة تركت فيها كامل الحرية للمسيرين للحوار ، وقد اعتمد الطالب على هذه الأداة في المرحلة الاستكشافية للبحث ، حيث أنها زودته بمعلومات ساعدته على اختيار الأسئلة التي تم صياغتها في الاستبيان

2.5- لاستبيان :

ويعرف على أنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب.[2]

ويعتبر الوسيلة الأساسية التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات وهو عبارة عن مقياس لتقدير درجة اهمية المهارات الادارية للمسير الرياضي لتحقيق الفعالية التنظيمية

وقد مر تصميمه بعدة خطوات أهمها :

-مراجعة شاملة للمفاهيم المختلفة للمهارات الادارية وعناصرها التفصيلية والفعالية

-مراجعة الكتابات والبحوث السابقة حول متغيرات الدراسة والاطلاع على مختلف المقاييس والأساليب التي استخدمها الباحثون في دراستهم درجة اهمية المهارات وقياس الفاعلية وذلك من أجل الوقوف على الجوانب الفرعية للمقياس .

---

[1] بلقاسم سلاطنيه وحسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، بدون طبعة، دار الهدى ، عين مليلة ، الجزائر ، 2004.،308

[2] سامي ملحم، ، القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، ط 2، دار المسيرة ، عمان ، الأردن 2002، ص 164

وقد تم تحديد هذه الجوانب على الشكل التالي:

أ ــ الصياغة:

تمت صياغة العبارات التي يضمها كل جانب في صورته الأولية ثم عرضه على نخبة من الأساتذة كمحكمين لإقرارها ، وقد تم تعديل صياغة بعض العبارات طبقا لما أشاروا به ، وإلغاء بعضه الآخر .

ب ــ الثبات :

يقصد بثبات الاختبار مدى الدقة والاتساق واستقرار نتائجه فيما لو طبق على عينة من الافراد في مناسبتين مختلفتين.[1]

وللتحقق من اداة القياس فان الطالب اعتمد على طريقة اعادة تطبيق المقياس حيث كان التطبيق الاول في شهر نوفمبر والتطبيق الثاني في شهر ديسمبر على عينة مكونة من 15 فردا تم استبعادهم فيما بعد من عينة البحث ,ثم حساب معامل ارتباط سبيرمان ,حيث كانت قيمته ر=0,78 وهي علاقة موجبة قوية يمكن الوثوق بها في ثبات اداة القياس،

وأصبح المقياس في صورته النهائية يحتوي على : 25 عبارة موزعة كالتالي:

جدول [4]يو ضح كيفية توزيع المهارات في الاستبيان:

المهارة	عدد العبارات	ترقيم العبارات
التخطيط	5	1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5
التنظيم	5	6 ، 7 ، 8 ، 9 ، 10
اتخاذ القرارات	5	11 ، 12 ، 13 ، 14 ، 15
الاتصال	5	16 ، 17 ، 18 ، 19 ، 20
الرقابة	5	21 ، 22 ، 23 ، 24 ، 25

جــ ــ طريقة تصحيح الاستبيان:

تم تنقيط الاجابات وفق الجدول التالي:جدول رقم [5]

الأهمية	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
الدرجة	5	4	3	2	1

[1] عبد الحفيظ مقدم ، المديرون ، دراسات نفسية اجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، بدون ط ، جامعة الجزائر 2003 ص152،

***حساب درجة كل عبارة:**

- درجة العبارة كبيرة جدا = ن × 5
- درجة العبارة كبيرة = ن × 4
- درجة العبارة متوسطة = ن × 3
- درجة العبارة قليلة = ن × 2
- درجة العبارة قليلة جدا = ن × 1

حيث (ن) تمثل تكرار المجيبين

وفقا لما سبق فإن الدرجات الكلية للعبارات تتوزع كالتالي:

جدول رقم [6] : حساب الدرجات الكلية:

العينة		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
العينة الكلية		175	140	105	70	35
المؤهل العلمي	جامعي	95	76	57	38	19
	دون البكالوريا	80	64	48	32	16
طبيعة المهام	ادارية	125	100	75	50	25
	تقنية	50	40	30	20	10
سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	45	36	27	18	09
	05 سنوات فاكثر	130	104	78	52	26

جدول رقم [7] يبين كيفية حساب النسب المئوية لكل عبارة:

العينة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
العينة الكلية	دع ×100 175	دع ×100 140	دع ×100 105	دع ×100 70	دع ×100 35
جامعي	دع ×100 95	دع ×100 76	دع ×100 57	دع ×100 38	دع ×100 19
دون البكالوريا	دع ×100 80	دع ×100 64	دع ×100 48	دع ×100 32	دع ×100 16
إدارية	دع ×100 125	دع ×100 100	دع ×100 75	دع ×100 50	دع ×100 25
تقنية	دع ×100 50	دع ×100 40	دع ×100 30	دع ×100 20	دع ×100 10
اقل من 5 سنوات	دع ×100 45	دع ×100 36	دع ×100 27	دع ×100 18	دع ×100 09
5سنوات و اكثر	دع ×100 130	دع ×100 104	دع ×100 78	دع ×100 52	دع ×100 26

6- الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بدراسة استطلاعية شملت عينتها 10أفراد من بين أعضاء الجمعية العامة حيث تم إجراء مقابلات معهم بالإضافة إلى تطبيق مقياس المهارات الإدارية اللازمة للمسير الرياضي لتحقيق الفعالية التنظيمية .

وتوصلت الدراسة الاستطلاعية إلى ما يلي :

- تبيين أن المنهج المختار وأداة الدراسة مناسبين للبحث .
- توفر عدد كاف من الأفراد لاختيار العينة المناسبة .
- بنود المقياس وطريقة الإجابة كانت واضحة بالنسبة للمبحوثين .

بالإضافة إلى جمع معلومات حول التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والاتصال ساهمت في بناء الإشكالية وضبط الفرضيات.

7- الوسائل الاحصائية المستخدمة:

على غرار جملة من الدراسات السابقة التي اطلع عليها الطالب فانه تم الاعتماد على الوسائل التالية:

- النسب المئوية = $\frac{\text{مجموع التكرارات لكل فئة}}{\text{العدد الكلي للتكرارات}} \times 100$
- معامل ارتباط سبيرمان
- اختبار ت t test

الفصل السادس

عرض وتحليل النتائج

- عرض النتائج
- تحليل النتائج
- ملخص نتائج البحث
- الخاتمة

تمهيد:

بعد اجراء البحث الميداني ، قمنا بفرز المعطيات وتجميعها في جداول احصائية ، لتحليلها بالأساليب الاحصائية المناسبة ، وذلك بغرض التحقق من صدق فرضيات البحث ، إذ تمثلت نتائج المعالجة التجريبية فيما يلي :

أولا ـــ عرض ومناقشةلنتائج البحث:

- الجدول رقم[8]: يوضح قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري وكذا قيمة الاختبار "ت" للفروق بين أصحاب الخبرة الأقل من 5سنوات والأكثر من 5 سنوات.

المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة "ت"	الدلالة
اقل من5 سنوات	9	10,42	2,4	2,9	دالة عند 0,05
أكثر من 5سنوات	26	9,15	3,16		

يبين هذا الجدول إن قيمة " ت " دالة عند (0, 05) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المسيرين ذوي خبرة في مجال تسيير الهيئات الرياضية تقل عن خمس سنوات وبين من بلغت خبرتهم خمس سنوات فأكثر .

- الجدول رقم[9]: يوضح قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري وكذا قيمة الاختبار "ت"للفروق بين أصحاب المستوى الجامعي ومن هم دون البكالوريا.

المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة "ت"	الدلالة
جامعي	19	12,31	4,5	2,4	دالة عند 0,05
دون البكالوريا	16	10,21	3,2		

يبين هذا الجدول إن قيمة " ت " دالة عند (0,05) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المسيرين ذوي المستوى التعليمي الجامعي وبين من مستوى تعليمي دون البكالوريا.

- الجدول رقم [10]يوضح قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري وكذا قيمة الاختبار "ت"للفروق بين من يؤدون مهام إدارية ومن يؤدون مهام فنية.

مجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة "ت"	الدلالة
مهام إدارية	25	6,44	3,32	1,8	غير دالة عند 0,05
مهام فنية	10	8,94	2,7		

يبين هذا الجدول إن قيمة "ت" غير دالة عند (0,05) وبالتالي لاتوجد فروق في تقدير درجة أهمية المهارات الإدارية بين من يمارس مهاما إدارية ومهاما فنية.

- الجدول رقم [11]: يبين تكرارات العبارات ودرجاتها عند العينة ككل.

	أهمية كبيرة جدا		**أهمية كبيرة**		**أهمية متوسطة**		**أهمية قليلة**		**أهمية قليلة جدا**	
العبارة	التكرار	الدرجة	التكرار	الدرجة	التكرار	الدرجة	التكرار	الدرجة	التكرار	الدرجة
1	14	70	11	44	6	18	2	4	2	2
2	9	45	11	44	10	30	4	8	1	1
3	8	40	11	44	11	33	5	10	0	0
4	9	45	6	24	10	30	5	10	5	5
5	8	40	7	28	8	24	10	20	2	2
6	7	35	11	44	11	33	4	8	2	2
7	8	40	10	40	11	33	1	2	5	5
8	10	50	9	45	6	18	6	12	4	4
9	10	50	10	40	5	15	3	6	7	7
10	11	55	6	24	11	33	0	0	7	7
11	8	40	15	60	6	18	3	6	3	3
12	7	35	15	60	3	12	4	8	6	6
13	8	40	10	40	6	18	7	14	4	4
14	7	35	8	32	8	24	8	16	4	4
15	5	25	12	48	11	33	0	0	7	7
16	9	45	9	36	9	27	6	12	2	2
17	8	40	12	48	7	21	4	8	4	4
18	11	55	11	44	7	21	4	8	2	2
19	3	15	10	40	14	42	4	8	4	4
20	9	45	3	12	13	39	0	0	4	4
21	3	15	7	28	5	15	10	20	10	10
22	9	45	8	32	8	24	7	14	3	3
23	5	25	6	24	4	12	11	33	9	9
24	1	5	2	8	4	12	13	26	15	15
25	2	10	3	12	5	15	13	26	12	12

ثانيا ـــ تحليل النتائج:

1- حساب النسب المئوية لدرجة أهمية المهارات الإدارية للمسير الرياضي في تحقيق الفعالية التنظيمية حسب كل مهارة عن العينة ككل:

1 : مهارة التخطيط:

الجدول رقم [12]: يبين نسب درجات الأهمية لمهارة التخطيط.

الرقم	العبارة	% كبيرة جدا	% كبيرة	% متوسطة	% قليلة	% قليلة جدا
01	تخطيط برامج عمل الاتحادية المشتملة على الأهداف والمحتوى والأنشطة والتقييم ، والمجدولة زمنيا	% 40	%31,4	%17,5	% 5,7	% 5,7
02	وضع الخطط والأساليب المناسبة لتنفيذ برامج العمل	% 25,7	%31,4	%28,5	%11,4	% 2,9
03	إجراء دراسة وافية للظروف الواقعية المتعلقة بتنفيذ الخطة الموضوعة	% 22,9	%31,4	% 31	% 14	% 00
04	الموائمة بين أهداف الخطة وقدرة العاملين على التنفيذ	%25,7	% 17	%28,5	% 14	%14,3
05	وضع استراتيجيات عمل بديلة لمواجهة المشاكل غير المتوقعة	%22,9	%20	% 22,	% 28	% 5,7
%لدرجة أهمية التخطيط		% 27 ,4	%26,2	%25,7	%14,68	%5,72

من خلال الجدول يمكننا إن نقرأ بان تقدير المستجوبين لأهمية درجة مهارة التخطيط في تحقيق الفعالية التنظيمية جاءت بتقدير كبير,حيث إن درجتي الأهمية كبيرة جدا وكبيرة شكلت نسبة 53,6% ولم تشكل الأهمية قليلة وقليلة جدا سوى20,34فيما ترى نسبة 25,7% إن أهميتها متوسطة.

2- مهارة التنظيم:

الجدول رقم [13]: يبين نسب درجات الأهمية لمهارة التنظيم.

الرقم	العبارة	% كبيرة جدا	% كبيرة	% متوسطة	% قليلة	% قليلة جدا
06	إعداد وصف المهام للوظائف المختلفة في هياكل الاتحادية	40 %	%31,4	%17,5	5,7 %	5,7 %
07	تحديد الإجراءات العملية لتنفيذ مهمات العمل	25,7 %	%31,4	%28,5	%11,4	2,9 %
08	وضع التعليمات الداخلية لتنظيم سير العمل في هياكل الاتحادية	22,9 %	%31,4	31 %	14 %	00 %
09	تسهيل استخدام المرافق والأدوات والأجهزة اللازمة للعمل	%25,7	17 %	%28,5	14 %	%14,3
10	التنسيق بين الأعمال المختلفة في الرابطة والجهة ومع مكتب الاتحادية	%22,9	%20	%22,9	28 %	5,7 %
%لدرجة أهمية التنظيم		27 ,4 %	%26,2	%25,7	%14,68	%5,72

تشير النتائج الموضحة في الجدول إلى إن مهارة التنظيم نالت درجة تقدير كبيرة في أهميتها لتحقيق الفعالية حيث شكلت درجة الأهمية كبيرة وكبيرة جدا52% بينما نالت درجتي الأهمية قليلة و قليلة جدانسبة20%.

3 - مهارة اتخاذ القرار :

الجدول رقم [14]: يبين نسب درجات الأهمية لمهارة اتخاذ القرار.

الرقم	العبارة	% كبيرة جدا	% كبيرة	% متوسطة	% قليلة	% قليلة جدا
11	مشاركة الرئيس المباشر في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	22 ,8	42,8	17	8	8,5

12	مشاركة الرئيس المباشر في مناقشة الأنظمة والتعليمات لرفع مستوى الأنشطة الإدارية والفنية	20	42,8	8,5	11	17
13	اتخاذ القرار السليم من خلال استشارة المختصين في الأمور الفنية والقانونية	22,8	28	17	20	11,4
14	اتخاذ القرارات المناسبة في مدة زمنية مناسبة لتحقيق الفائدة من هذه القرار	20	22	22,8	22	11,4
15	اختيار البديل الأكثر موائمة للموقف في عملية اتخاذ القرارات	14	34	31	00	20
% لدرجة أهمية اتخاذ القرارات		18	34	19,34	12	13,6

نلاحظ من الجدول إن تقدير مهارة اتخاذ القرار في الفعالية التنظيمية كان مرتفعا حيث شكلت درجتي الأهمية كبيرة وكبيرة جدا51% في حين إن درجتي قليلة وقليلة جدا كانت25%.

4- مهارة الاتصال:

الجدول رقم [15]: يبين نسب درجات الأهمية لمهارة الاتصال.

الرقم	العبارة	% كبيرة جدا	% كبيرة	% متوسطة	% قليلة	% قليلة جدا
16	تحديد الهدف من الاتصال بشكل واضح وتوفير أحسن الوسائل لتحقيقه	25,7	25,7	25,7	17	5,7
17	إعداد المراسلات الخاصة بالعمل بالطرق السليمة والصحيحة	22,8	34,2	20	11,4	11,4
18	توثيق التعاون مع الرابطات الاتحادات الأخرى وكل الشركاء	31,4	31,4	20	11,4	5,7
19	تفعيل دور الاتصالات غير الرسمية في خدمة أهداف العمل	8,5	25,8	40	11,4	11,4
20	الاستماع الجيد للعاملين في الهياكل لفهم ما يقترحونه من آراء وأفكار	25,7	8,5	37	0	11,4
%لدرجة أهمية الاتصال		22,9	25,6	22,5	10,2	9,12

تشير النسب المئوية الموضحة في الجدول إلى إن 48,5%من المستجوبين تعطي أهمية كبيرة وكبيرة جدا لمهارةالاتصال بينما ترى 19,37 % بان الأهمية قليلة وقليلة جدا لهذه المهارة.

5 - مهارة الرقابة:

الجدول رقم [16]: يبين نسب درجات الأهمية لمهارة الرقابة.

الرقم	العبارة	% كبيرة جدا	% كبيرة	% متوسطة	% قليلة	% قليلة جدا
21	إعداد التقارير الإدارية والفنية ورفعها إلى الرئيس المباشر	8 ,5	20	14,2	28,5	28,5
22	إعداد التقارير الخاصة بالمشكلات التي تواجه العمل	25,7	,22,8	22,9	24,3	8,5
23	تقييم أداء العاملين بصورة مستمرة	14,2	11	11,4	31,4	25,7
24	متابعة نتائج تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها وانعكاساتها على العمل	2,8	5,7	11,4	37	42,9
25	تقييم سير العمل من خلال الزيارات الميدانية	5,7	8,5	14,2	37	34,3
%لدرجة أهمية الرقابة		11,35	13,6	14,8	31,6	28

نلاحظ من خلال الجدول إن مهارة الرقابة شكلت اضعف نسبة من حيث تدير العينة لدرجة أهميتها في تحقيق الفعالية ,حيث إن درجة الأهمية كبيرة وكبيرة جدا لم تحقق سوى 28,98 %فقط بينما درجة الأهمية قليلة وقلية جدا نسبة59,66% وهي نسبة عالية مقارنة بغيرها.

وما يمكن استنتاجه من الجداول السابقة هو إن المهارات الإدارية الخمسة التي تضمنها الاستبيان قد رتبت من طرف العينة حسب تقديرهم لدرجة أهميتها كما يلي: التخطيط ,التنظيم ,اتخاذ القرار بنسب متقاربة جدا,ثم مهارة الاتصال وأخيرا مهارة الرقابة وهو مايتوافق مع اغلب نتائج الدراسات النظرية.

كما نجد أيضا بأنه من حيث الفقرات التي قدرت بدرجات أهمية عالية هي الفقرة رقم 1 من مهارة التخطيط وهي إن يكون تخطيط برامج عمل الاتحادية مشتملا على الأهداف والمحتوى والتقييم والجدول الزمني حيث نالت 71,4%من درجتي تقدير الأهمية كبيرة وكبيرة جدا , وهو ما يؤكد الأهمية الكبيرة للتخطيط كمنطلق أساسي للعمليات الإدارية وان يكون هذا التخطيط وفق منهجية مدروسة ومجدول زمنيا حتى يؤدي الغرض في أهداف المنظمة و 11,4% لدرجتي الأهمية قليلة وقليلة جدا ،

وجاءت الفقرة رقم11 من مهارة التنظيم والتي تتعلق بمشاركة الرئيس المباشر لمعاونيه في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل حيث حصلت على 65 %من درجتي تقدير الأهمية كبيرة وكبيرة جدا، و16 % فقط من درجتي الأهمية قليلة وقليلة جدا، مما يعد مؤشرا على أهمية هذه المهارات في تحقيق الفعالية التنظيمية و يدل على ميول نحو اتخاذ القرار وأسلوب القيادة التشاركي،

ثم جاءت العبارة 18 والمتعلقة بتوثيق صلة التعاون مع الرابطات والاتحادات الأخرى وكل الشركاء، حيث بلغت62,8 % من العينة نحو درجتي الأهمية كبيرة وكبيرة جدا ، مع 17,1 % لدرجة قليلة وقليلة جدا، وهو ما يفسر ميل المسيرين نحو تفعيل الاتصال الداخلي بين الرابطات، ومع الرابطات والاتحادات الأخرى وهو ما يؤكد على أن الانفتاح على بيئة المنظمة مهم لتحقيق الفعالية.

ثالثا- الاستنتاج العام:

بعد استعراض النتائج وتحليلها يمكن تلخيص ما توصلت إليه الدراسة في ضوء الفرضيات كالتالي:

1- الفرضية العامة:

والتي تنصص على انه لاتوجد فروق في تقدير أهمية المهارات الإدارية للمسير الرياضي لتحقيق الفعالية التنظيمية للهيئات الرياضية من وجهة نظر المسيرين أنفسهم,حيث بينت النتائج رفض هذه الفرضية ,إذ تأكد عكس ما توقع الطالب ووجدت هناك فروق راجعة إلى متغيرات ديموغرافية متمثلة في الخبرة والمستوى التعليمي.

2- الفرضيات الجزئية

- **الفرضية الجزئية الاولى:**

والتي تنصص على انه لا توجد هناك فروق في تقدير درجة أهمية المهارات الإدارية للمسير الرياضي لتحقيق الفعالية التنظيمية للهيئات الرياضية راجعة إلى الخبرة في التسيير ومن خلال

حساب قيمة الاختبار" ت " نجدها دالة عند(0,05) ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة , إذن توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية راجعة إلى عامل الخبرة في التسيير وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة دلال محمد الزعبي التي شملت المديرين ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الأردنية,حيث توصلت إلى المتغير الوحيد الذي وجدت به فروق دالة هو متغير الخبرة وسنوات العمل, كما إن هذه النتيجة تتوافق مع الدراسة النظرية التي ترى بان الإدارة بقدر ماهي عملية منهجية تحكمها قواعد علمية توصل إليها الباحثون في مجالها ,إلا أنها تبقى ذات سمة فنية,فكلما مارس المدير مهامه ازداد تحكمه أكثر فيها و ساهمت في توجيهه نحو الاعتقاد بمدى تأثير الإدارة وعملياتها في فاعلية المنظمة.

- **الفرضية الجزئية الثانية:**

و تنص على انه لا توجد هناك فروق في تقدير درجة أهمية المهارات الإدارية للمسير الرياضي لتحقيق الفعالية التنظيمية للهيئات الرياضية راجعة إلى المستوى التعليمي,بينت النتائج رفض الفرضية الصفرية حيث كانت قيمة الاختبار" ت" دالة عند مستوى دلالة(0,05) وبالتالي فانه توجد فروق بين أصحاب المستوى التعليمي الجامعي على خلاف نظرائهم ممن لهم مستوى تعليمي دون البكالوريا,وهو ما يؤكد انه كلما زادت الحصيلة المعرفية المكتسبة من خلال التعليم لدى المسير ,زاد ميله إلى الإدارة كوسيلة مهمة في توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

- **الفرضية الجزئية الثالثة:**

والتي تنص على انه لا توجد هناك فروق في تقدير درجة أهمية المهارات الإدارية للمسير الرياضي لتحقيق الفعالية التنظيمية للهيئات الرياضية راجعة إلى طبيعة المهام , والتي تنقسم إلى مهام إدارية وأخرى فنية ,ومن خلال حساب قيمة الاختبار "ت"وجد أنها غير دالة عند مستوي (0,05),ومنه فانه يثبت صدق الفرضية الصفرية, إذ لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى طبيعة المهام وهذا ما يعني بان المديرين الإداريين والمديرين الفنيين ينظرون بنفس الرؤية لأهمية المهارات الإدارية وبأن المهمة الإدارية والفنية في الهيئات الرياضية تقتضي أن يتوفر فيمن يتولاها مهارات إدارية ضرورية للقيام بأعماله بكفاءة، وبان فاعلية الهيئات الرياضية تتحقق بتكامل مختلف مكوناتها ، ونجاحها مرتبط بمدرات قدرات التحكم في الأساليب الإدارية لتسيير الهيآت الرياضية وخاصة في المستويات التنظيمية العليا مهما تعددت طبيعة المهام.

الخـــــــاتمـــــة

تمثل هذه الدراسة محاولة للتعرف على جانب من جوانب عمل الهيئات الرياضية ألا وهي العملية الإدارية، وكيف ينظر المسيرون باعتبارهم عنصرا مهما في هذه الهيئات، إلى أهمية المهارات الإدارية المتعددة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة والتي يجب أن تتوفر لديهم حتى يتمكنوا منقيادة هيئاتهم بنجاح نحو تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها، والاستفادة من الموارد التي وضعت في خدمتها لتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة اجتماعية ومستوى عالي من التنافسية.

كما ساعدت الدراسة على معرفة بعض العوامل المؤثرة في تقدير المسيرين الرياضيين لدرجة أهمية المهارات الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية، والتي أوضحت نتائجها فروقا في وجهات نظر المسيرين من ذوي خبرة أكثر في مجال التسيير بالهيئات الرياضية عن الذين لهم خبرة أقل، ونفس الشيء بالنسبة لعامل المستوى التعليمي حيث بينت النتائج فروقا بين ذوي المستوى التعليمي الجامعي وبين من يقل مستواهم التعليمي عن البكالوريا، وأوضحت الدراسة إلى حقيقة مهمة وهي إن وجهة نظر المديرين الفنيين في المستويات العليا للهيئات الرياضية تتطابق مع وجهة نظر المديرين الإداريين نحو تقديرهم لدرجة أهمية المهارات الإدارية مما يدل على أنها من المهارات الواجب أن يتمتع بها المدير الفني إضافة إلى مهاراته الفنية وهذا ربما يعود إلى طبيعة وظائفه الإشرافية و مطالبته بضرورة تحقيق النتائج الرياضية مما يتحتم عليه توظيف الأساليب الإدارية أثناء ممارسة مهامهم.

ويبقى في الأخير إن نشير إلى إن هذه الدراسة تناولت جملة من المهارات الإدارية ويبقى مجال البحث مفتوحا في تناول هذه المهارات كل على حدى ودراسة مدى تأثير كل واحدة منها على فاعلية الهيئات الرياضية، لان التفصيل فيها سيبين بلا شك حقائق أخرى ونتائج أدق تساعد الباحثين في مجال الإدارة الرياضية، المسيرين الرياضيين في مختلف المستويات التنظيمية لتحسين مردودهم في التسيير و رفع كفاءة وفاعلية هيئاتهم التي يشرفون عليها.

المراجع

المراجع باللغة العربية :

✓ الكتب:

1. أحمد خاطر، الإدارة وتقويم المشروعات الرعاية الاجتماعية، الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث، 2001.
2. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بدون ط، دارا لنهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983.
3. أحمد مصطفى خاطر، الإدارة وتقويم مشروعات الرعاية الاجتماعية، الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث 1990.
4. الفرا ماجد , وآخرون، الإدارة المفاهيم والممارسات.، الطبعة الأولى, 2002
5. الشرقاوي، مريم محمد، الإدارة المدرسية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2006
6. الشيخ كامل محمد عويضة ، علم النفس الاجتماعي ، ط 1، دار الكتب العلمية ، بيروت، لبنان ، 1996.
7. الشامي، لينان ، نينو، ماركو، الإدارة ، المبادئ الأساسية، ط1، المركز القومي للنشر، عمان، الأردن،2004.
8. بلقاسم سلاطنية وحسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، بدون طبعة، دار الهدى ، عين مليلة ، الجزائر ، 2004.
9. بوفلجة غيات فعالية التنظيمات تشخيص وتطوير ط1دار الغرب للنشر والتوزيع وهران الجزائر 2004.
10. ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال، نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
11. ثابت عبد الرحمن إدريس, كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية ،الدار الجامعية, الإسكندرية, 2002
12. حسن أحمد الشافعي، التخطيط للقوى العاملة (الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية، ط 3، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2003.
13. حسن أحمد الشافعي ، إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية ، بدون طبعة ، دار وفاء ، الإسكندرية ، مصر ،2003.
14. خليل محمد حسن الشماع ، مبادئ الإدارة ، مع التركيز على إدارة الأعمال، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
15. خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود ، نظرية المنظمة ، ط 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
16. خواجة عبد العزيز،مدخل إلى علم النفس الاجتماعي،دار الغرب للنشر والتوزيع وهران 2005
17. خير الدين عويس، دليل البحث العلمي ، بدون طبعة ، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر ، 1999.
18. زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط 2، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، بدون بلد النشر، 1979.
19. زيد منير العبودي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، دار دجلة، بغداد، العراق، 2007
20. ظريف شوقي فرج وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة،دار غريب ، القاهرة، بدون سنة.
21. سامي محمد ملحم ، القياس والتقويم في التربية وعلم النفس ، ط 2، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2002.

22. سليمان محمد الطحاوي،مبادئ علم الإدارة العامة ،مطبعة جامعة عين شمس،الإسكندرية ،ط 7 ،1987
23. سنان الموسوي ، الإدارة المعاصرة ، الأصول والتطبيقات ، ط 1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2004.
24. سيد الهواري،التنظيم ،النظريات والهياكل التنظيمية والسلوكيات والممارسات ،ط 7، مكتبة عين الشمس ،مصر 1997.
25. سيد الهواري، الإدارة ، الأصول والأسس العلمية ، بدون ط، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، مصر ، 1976.
26. صالح بن حمد العساف، مدخل إلى البحث في العلوم السيكولوجية ،ط 1، مكتبة العبيكان ، الرياض، المملكة العربية السعودية ،1989.
27. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، قسنطينة ، الجزائر، 2006.
28. صلاح الشنواني ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مدخل الأهداف، بدون طبعة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 1999.
29. صلاح النعيمي،الإدارة، دار اليازوري للنشر،عمان، الأردن، 2008
30. طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر، مقدمة في الإدارة الرياضية ، ط 1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 1997.
31. عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، 1972
32. عبد الحميد شرف، الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1999،
33. عبد الحفيظ مقدم، المديرون، دراسات نفسية اجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، بدون ط، جامعة الجزائر 1996.
34. عبد السلام أبو قحف, اقتصاديات الأعمال, المكتب العربي الحديث, الإسكندرية، 1993
35. علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، 1986
36. علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1987
37. علي شريف وعلي عبد الهادي مسلم، الإدارة المعاصرة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
38. علي شريف، الإدارة العامة، النظرية والتطبيق، ط2، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، بدون تاريخ النشر.
39. عمار بوحوش ومحمود الذنيبات ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1995.
40. فائق حسني أبو حليمة، الحديث في الإدارة الرياضية، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
41. فرانسواز جيرو وآخرون ، المراقبة الإدارية وقيادة الأداء ، ترجمة وردية واشد ، ط 1، الجزائرية للكتاب ، الجزائر ، 2006.
42. كامل علي متولي عمران، التخطيط والرقابة، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي،مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة،ط 1 ،2007.
43. كمال محمد علي، معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية، 1984
44. كامل محمد عويضة ،علم النفس الاجتماعي، دار الكتب العلمية ،بيروت، لبنان، 1996،
45. محمد إبراهيم محمد، المدير والاتجاهات الحديثة للإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2003
46. محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الثقافة للنشر، القاهرة، 1984

47. محمد تيس و د.إبراهيم درويش، المشكلة الإدارية وصناعة القرار، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة 1975.
48. محمد حسن علاوي ، سيكولوجية القيادة الرياضية ، ط 1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة ، مصر ، 1998.
49. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، طبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
50. محمد علي باشا ، التنظيم والإدارة في القطاع العام ، بدون طبعة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1973.
51. محمد قاسم القريوتي ،مبادئ الإدارة ، النظريات والعمليات والوظائف ،ط3، دار وائل ، الأردن 2006.
52. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم ، طبعة الثالثة ، دار وائل، الأردن، 2008.
53. مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، بدون ط، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992.
54. محمود سلمان العميان،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،دار وائل للنشر ،عمان الأردن ،ط 4،،2004.
55. محمود مساد ،الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون ط1 ،2007 .
56. محي الدين مختار، محاضرات في علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.2003
57. معتز مصطفى عبد الجواد شيحة ، شبكة التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية ، ط 1، دار الوفاء ، الإسكندرية، مصر، 2006.
58. موسى قاسم القريوتي وعلي خضر مبارك ، أساسيات الإدارة الحديثة ، ط 3، دار تسنيم للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2006.
59. مؤيد سعيد سالم، تنظيم المنظمات، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة عام، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002.
60. مؤيد سعيد السالم، المنظمة، الهيكل والتصميم، دار وائل، عمان، الأردن، 1998.
61. ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، بدون طبعة، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004.
62. نور الدين بشير تاوريريت، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، فهم المبادئ ، حل للمشكلات التنظيمية ، ط1، عالم الكتب الحديث ، اربد، الأردن ، 2009.
63. يسري إبراهيم دعيس،الاتصال والسلوك الإنساني ،البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية 1999.

✓ **المجلات والدوريات:**

1. إبراهيم المليجي ،الاتصال وعلاقته بإنتاجية العمال في التنظيم الصناعي ،مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، العدد الثالث يناير 1992.
2. دلال محمد الزعبي، أهمية المهارات الإدارية لمديري ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17 ،العدد الثالث ، 2001
3. رضيوي خوين، مجلة الإدارة والاقتصاد،الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، العدد 75، السنة 2009،
4. صلاح الدين عون الله,مدخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية, مجلة الإدارة العامة,الرياض, عدد 54, جويلية 1987,

5. فاضل حميد مزعل وآخرون، مجلة العلوم الاجتماعية،مجلد 21، عدد 02، عمان، الأردن، 1994.
6. فوزي حبيش، مفهوم التفويض ومبادؤه،مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، روي، سلطنة عمان، يونيو 1996
7. لوكيا الهاشمي ، " منهجية البحث في التقييم التنظيمي " ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 6 ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 1995.
8. مصطفى عشوي وسعيد لوصيف ، " الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسات الاقتصادية " ، الثقافة والتسيير أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، جامعة الجزائر ، 1992.
9. منصور بن متعب وأحمد بن سالم العمري، المهارات الإدارية للمديرين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 16، عدد 02، 1424

✓ **المواد الغير منشورة:**

1. بوشمال أحمد، سوسيولوجية التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع جامعة ورقلة، 2011، ص 110-11.
2. قرار وزاري رقم 083، وزارة الشباب والرياضة ، المؤرخ في المتضمن القانون الأساسي للاتحادية الجزائرية للرياضة الجامعية، مؤرخ في 22.07.2012.

المراجع باللغة الأجنبية :

1. Christian Guillevic, psychologie du travail ; théories et applications, Natan université 2002.
2. Claude Louch, structure et structuration des organisations Dunod, 2ième édition, paris 2002,
3. Guy Karns, psychologie du travail, presse universitaire de France, paris, 2ième édition, 2009.
4. Alex Muchiellé les sciences de l’information et de la communication, édition hachette, Paris, 2001, p67

الملاحق

استبيان

استبيان حول أهمية المهارات الإدارية للمسير الرياضي لتحقيق الفعالية التنظيمية

- الاتحادية الجزائرية للرياضة الجامعية - نموذجا

السيد: **عضو الجمعية العامة للاتحادية**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

هذه دراسة ميدانية يقوم بها الباحث في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تخصص الإدارة والتسيير الرياضي بجامعة الجزائر، تتعلق بأهمية المهارات الإدارية للمسير الرياضي في تحقيق الفعالية التنظيمية، وهذا من وجهة نظر المسير الإداري نفسه.
وقد صمم هذا الاستبيان الذي بين يديك لتحقيق غرض هذا البحث، ويتكون من جزئين:
الجزء الأول: يشتمل على معلومات عامة عن المجيب وهي التي يتطلبها البحث.
الجزء الثاني: يتكون من مجموعة من المهارات الإدارية اللازمة للمسير الرياضي لتحقيق الفعالية التنظيمية، بهدف قياس أهمية هذه المهارات من وجهة نظر المسيرين الرياضيين ، وسيستخدم الباحث مقياس خماسي لقياس الجانب المذكور سابقا وهذا المقياس هو:
درجة أهمية كبيرة جدا(5)، كبيرة (4)، متوسطة (3)، قليلة (2)، قليلة جدا(1).
لذا أرجو التكرم بقراءة فقرات الاستبيان والإجابة عنها بوضع إشارة (x) في العمود الذي يمثل وجهة نظرك كما هو موضح في المثال أدناه.
أشكر لكم تعاونكم وأطمئنكم أن إجاباتكم ستحاط بكامل السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مثال توضيحي:

الجزء الأول: معلومات عامة

1. **المؤهل العلمي :** [X] جامعي [ ] دون البكالوريا
2. **طبيعة المهام في الاتحادية:** [ ] إدارية [ ] تقنية (فنية)
3. **سنوات العمل في المجال الرياضي:** [ ] أقل من 05 سنوات [X] 05 سنوات فأكثر

الجزء الثاني: مقياس درجة أهمية المهارات الإدارية للمسير الرياضي في تحقيق الفعالية التنظيمية.

الرقم	المهارات الإدارية اللازمة للمسير الرياضي لتحقيق الفعالية التنظيمية في إ ج ر ج	درجة أهمية المهارة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية				
		كبيرة جدا (5)	كبيرة (4)	متوسطة (3)	قليلة (2)	قليلة جدا (1)
مجال مهارة التخطيط:						
1	تخطيط برامج للعمل مشتملة على الأهداف والمحتوى والأنشطة والتقييم			X		

استبيان حول أهمية المهارات الإدارية للمسير الرياضي لتحقيق الفعالية التنظيمية

بالاتحادية الجزائرية للرياضة الجامعية

***الجزء الأول:* معلومات عامة**

1. **المؤهل العلمي :** ☐ **جامعي** ☐ **دون بكالوريا**
2. **طبيعة المهام في الهيكل:** ☐ **إدارية** ☐ **تقنية (فنية)**
3. **سنوات العمل في المجال الرياضي:** ☐ **أقل من 05 سنوات** ☐ **05 سنوات فأكثر**

***الجزء الثاني*: مقياس درجة أهمية المهارات الإدارية للمسير الرياضي في تحقيق الفعالية التنظيمية.**

الرقم	المهارات الإدارية اللازمة للمسير الرياضي لتحقيق الفعالية التنظيمية في إ ج ر ج	درجة أهمية المهارة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية				
		كبيرة جدا (5)	كبيرة (4)	متوسطة (3)	قليلة (2)	قليلة جدا (1)
مجال مهارة التخطيط:						
1	تخطيط برامج عمل الاتحادية مشتملة على الأهداف والمحتوى والأنشطة والتقييم ومجدولة زمنيا					
2	وضع الخطط والأساليب المناسبة لتنفيذ برامج العمل					
3	إجراء دراسة وافية للظروف الواقعية المتعلقة بتنفيذ الخطة الموضوعة					
4	الموائمة بين أهداف الخطة وقدرة العاملين على التنفيذ					
5	وضع استراتيجيات عمل بديلة لمواجهة المشاكل غير المتوقعة					
مجال مهارة التنظيم:						
6	إعداد وصف المهام للوظائف المختلفة في هياكل الاتحادية					
7	تحديد الإجراءات العملية لتنفيذ مهمات العمل					
8	وضع التعليمات الداخلية لتنظيم سير العمل في هياكل الاتحادية					
9	تسهيل استخدام المرافق والأدوات والأجهزة اللازمة للعمل					
10	التنسيق بين الأعمال المختلفة في الرابطة والجهة ومع مكتب الاتحادية					

الرقم	المهارات الإدارية اللازمة للمسير الرياضي لتحقيق الفعالية التنظيمية في إ ج ر ج	درجة أهمية المهارة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية				
		كبيرة جدا (5)	كبيرة (4)	متوسطة (3)	قليلة (2)	قليلة جدا (1)
مجال مهارة اتخاذ القرارات:						
11	مشاركة الرئيس المباشر في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل					
12	مشاركة الرئيس المباشر في مناقشة الأنظمة والتعليمات لرفع مستوى الأنشطة الإدارية والفنية					
13	اتخاذ القرار السليم من خلال استشارة المختصين في الأمور الفنية أو القانونية					
14	اتخاذ القرارت المناسبة في مدة زمنية مناسبة لتحقيق الفائدة من هذه القرارات					
15	اختيار البديل الأكثر موائمة للموقف في عملية اتخاذ القرارات					
مجال مهارة الاتصال:						
16	تحديد الهدف من الاتصال بشكل واضح وتوفير أحسن الوسائل لتحقيقه					
17	إعداد المراسلات الخاصة بالعمل بالطرق السليمة والصحيحة					
18	توثيق التعاون مع الرابطات الاتحادات الأخرى وكل الشركاء					
19	تفعيل دور الاتصالات غير الرسمية في خدمة أهداف العمل					
20	الاستماع الجيد للعاملين في الهياكل لفهم ما يقترحونه من آراء وأفكار					
مجال مهارة الرقابة:						
21	رفعه التقارير الإدارية والفنية دوريا إلى الرئيس المباشر					
22	إعداد التقارير الخاصة بالمشكلات التي تواجه العمل					
23	تقييم أداء العاملين بصورة مستمرة					
24	متابعة نتائج تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها ومدى انعكاسها على العمل					
25	تقييم سير العمل من خلال الزيارات الميدانية					